

Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

David Josué Mota Santos

A Orientação para o Mercado das Start-Ups Portuguesas

Tese de Mestrado

Mestrado de Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho efetuado sob a orientação da

**Professora Doutora Susana Regina Bacelar de
Vasconcelos Marques**

abril de 2012

Declaração

Nome _____

Endereço electrónico: _____ Telefone: _____/_____

Número do Bilhete de Identidade: _____

Título dissertação ☐/tese ☐

Orientador(es):

_____ Ano de conclusão:

Designação do Mestrado ou do Ramo de Conhecimento do Doutoramento:

Nos exemplares das teses de doutoramento ou de mestrado ou de outros trabalhos entregues para prestação de provas públicas nas universidades ou outros estabelecimentos de ensino, e dos quais é obrigatoriamente enviado um exemplar para depósito legal na Biblioteca Nacional e, pelo menos outro para a biblioteca da universidade respectiva, deve constar uma das seguintes declarações:

1. É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;
2. É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE/TRABALHO (indicar, caso tal seja necessário, nº máximo de páginas, ilustrações, gráficos, etc.), APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, , MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;
3. DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA TESE/TRABALHO

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Agradeço a toda a minha família, suporte de todo o sempre.

Agradeço à Clara, pelo incansável apoio neste projeto.

Um agradecimento especial à Professora Doutora Susana Marques, pela
inqualificável ajuda.

Não poderia deixar de agradecer à Sandra, porque em todos os momentos me
faz lembrar que o que não nos derrota torna-nos mais fortes.

O maior e mais sentido agradecimento para a Amélia e para o Josué, meus
pais, que muito lutaram e de tudo abdicaram por mim. Sem eles nada seria
possível...Obrigado por tudo!

A Orientação para o Mercado das Start-Ups Portuguesas

Resumo

Num contexto de atuação complexo, as empresas nacionais enfrentam, na conjuntura atual, desafios relacionados com o seu modelo de atuação no mercado assim como no próprio desenvolvimento das suas atividades económicas. Ao mesmo tempo, os consumidores tornaram-se mais exigentes, mais atentos e participativos, obrigando as organizações que se queiram manter não só ativas, mas essencialmente competitivas, a estarem atentas a estes mesmos consumidores, respondendo em tempo útil e de forma objetiva às suas exigências e necessidades. É neste complexo contexto de atuação que surge a necessidade das empresas reforçarem a sua orientação para o mercado, ou de se reorientarem definitivamente para o mercado. Esta, sendo uma necessidade geral, é ainda mais marcada para as Start-Ups, que pelas suas características enfrentam desafios adicionais de sobrevivência e competitividade. Enquadrando o presente estudo neste contexto, o objetivo do mesmo é analisar o grau de orientação para o mercado das Start-Ups nacionais, e de forma complementar, verificar que relação existe entre a orientação para o mercado destas organizações e a sua performance.

Através de um estudo quantitativo da realidade investigada, com recurso à escala de mensuração MKTOR, os resultados obtidos mostram que a amostra de estudo apresenta um elevado grau de orientação para o mercado, que é principalmente relevante na dimensão de coordenação interfuncional, sendo que as Start-Ups nacionais parecem também preocupar-se com a orientação para os clientes, mas menos com a orientação para os concorrentes. As fracas evidências empíricas não suportam a existência de relações entre o grau de orientação para o mercado e a performance organizacional das Start-Ups, não obstante essa mesma relação puder mesmo existir.

Os resultados obtidos, ainda que não possam ser alvo de extrapolação para o universo de estudo pelas limitações existentes no estudo, poderão servir de ponto de partida para futuras pesquisas de carácter descritivas relacionadas com a orientação para o mercado de organizações nacionais de forma geral, e mais especificamente das Start-Ups.

Abstract

In a complex context of operation, national enterprises face, in the current economic situation, challenges related to their operation model in the market as well as the development of their own economic activities. At the same time, consumers became more demanding, more attentive and involved, making organizations that want to maintain themselves not only active, but essentially competitive, to be aware of these consumers, responding in due time and objectively to their demands and needs. It is in this complex context of operation that urges the need for companies to strengthen their market orientation, or reorient themselves permanently to the market. This, being a general need, is even more marked for Start-Ups, which, based on their characteristics, face additional challenges of survival and competitiveness. Framing the present study in this context, the objective is to analyze the degree of market orientation of the national Start-Ups, and in addition, verify the relationship between market orientation of these organizations and their performance.

Through a quantitative study of the investigated reality, using the measurement scale MKTOR, the results show that the sample studied presents a high degree of market orientation, which is particularly relevant in the dimension of interfunctional coordination, knowing that the National Start-Ups seem to be also concerned with customer orientation, but less with competitor orientation. The weak empirical evidence does not support the existence of relations between the degree of market orientation and organizational performance of Start-Ups, although this relationship can really exist.

The results, although they can't be extrapolated to the universe of study due to the limitations of the study, they could be a starting point for future descriptive researches related to the orientation of national organizations in general and more specifically of Start-Ups.

Índice

1 – Introdução	1
2 – Fundamentação Teórica.....	3
2.1 – O conceito e importância da Orientação para o Mercado	3
2.2 – Principais perspetivas teóricas.....	7
2.2.1 – Shapiro	8
2.2.2 – Kohli e Jaworski	10
2.2.3 – Narver e Slater.....	16
2.2.4 – Deshpandé, Farley e Webster	20
2.2.5 – Day	23
2.3 – Síntese de conceitos, perspetivas e modelos	29
3 – Efeitos da orientação para o mercado na performance das organizações .	38
3.1 – Outros efeitos da orientação para o mercado nas organizações	46
4 – Escalas de mensuração	49
4.1 – MARKOR	49
4.2 – MKTOR	50
4.3 – MARKOR vs. MARKTOR	51
4.4 – Outras escalas	55
5 – As Start-Ups	57
5.1. – A função de marketing nas Start-Ups	60
5.2. – As Start-Ups e a orientação para o mercado	68
5.3 – O cenário das Start-Ups em Portugal	74
6 – Objetivos e metodologia do estudo sobre a orientação para o mercado das Start-Ups Portuguesas	80
6.1 – Objetivos do estudo	80
6.2 – Metodologia.....	81

6.2.1 – Amostragem.....	81
6.2.2 – Instrumento de estudo	83
7 – Resultados do estudo.....	87
7.1 – Relação entre a orientação para o mercado e a performance das Start-Ups	96
8 – Conclusões.....	100
9 – Limitações e recomendações	102
10 – Referências Bibliográficas	104
11 – Anexos	113
11.1 – Anexo I – MARKOR Original	113
11.2 – Anexo II – MKTOR original.....	114
11.3 – Anexo III – Culturas Tipo.....	115
11.4 – Anexo IV – Questionário para estudo	116
11.5 – Anexo V – Análise da fiabilidade do instrumento	120
11.6 – Anexo VI – Análise descritiva dos resultados.....	122
11.7 – Anexo VII – Resultados da mensuração da orientação para o mercado nas Start-Ups.....	124
11.8 – Anexo VIII – Análise de correlações entre variáveis de caracterização e a orientação para o mercado	127
11.9 – Anexo IX – Análise de correlações entre as variáveis de performance a orientação para o mercado.....	128

Índice de Figuras

Figura 1 – Esquemática da estrutura do trabalho.....	2
Figura 2 – Componentes da orientação para o mercado segundo Lambin...	6
Figura 3 – Antecedentes e consequências da orientação para o mercado segundo Kholi e Jaworski (1993).....	13
Figura 4 – Constituintes da orientação para o mercado segundo Narver e Slater (1990).....	17
Figura 5 – Orientação para o mercado, vantagem competitiva e performance da organização.....	19
Figura 6 – Elementos da orientação para o mercado segundo Day.....	28
Figura 7 – Modelo genérico de funcionamento da orientação para o mercado, de acordo com a contribuição teórica de diversos autores.....	31
Figura 8 – Modelo de antecedentes e consequências de Raaij e Stoelhorst, de acordo com a contribuição de diversos autores.....	35
Figura 9 – Orientação para o mercado na performance do negócio ao longo do tempo.....	42
Figura 10 – <i>Cronbach alpha</i> da MKTOR utilizada.....	85
Figura 11 – Distribuição de respondentes pela variável “Tempo de Atividade” em frequência e percentagem de resposta.....	88
Figura 12 – Distribuição de respondentes pela variável “Departamento de Marketing” em frequência e percentagem de resposta.....	89
Figura 13 – Distribuição de respondentes pela variável “Responsabilidade dos Gestores na Função de Marketing” em frequência e percentagem de resposta.....	90
Figura 14 – Histograma e estatística descritiva dos resultados totais da MKTOR.....	91
Figura 15 – Estatísticas descritivas dos resultados das diferentes dimensões da MKTOR.....	92

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Sumário dos resultados de investigações empíricas sobre a relação entre a Orientação para o mercado e a Performance das organizações, realizadas entre 1990 e 2000.....	43
Tabela 2 – Sumário dos coeficientes de correlação de Spearman para as variáveis descritivas e a variável orientação para o mercado.....	95
Tabela 3 – Média dos resultados das variáveis de performance.....	96
Tabela 4 – Sumário dos coeficientes de correlação de Spearman para as variáveis de performance e o grau de orientação para o mercado.....	97

1 – Introdução

A principal motivação para a realização deste estudo está relacionada com a percepção da importância do conceito de orientação para o mercado para uma visão geral do marketing, ou seja, apesar de não ser uma das temáticas mais abordadas aquando de um estudo genérico do marketing, a orientação para o mercado é vista por diversos autores e académicos como a base para que as empresas tenham práticas de marketing corretas e de qualidade. Por outro lado, o conceito de orientação para o mercado é um conceito particular e específico, mas com um alcance abrangente, pelo que o estudo desta temática permite o aprofundar de uma vasta gama de conhecimentos abordados ao longo da minha experiência académica.

O objetivo primário desta investigação prendesse assim com a análise do grau de orientação para o mercado das Start-Ups Portuguesas, procurando-se similarmente a obtenção de dados e informação complementar que torne possível perceber de forma abrangente os comportamentos e a atuação das Start-Ups Portuguesas ao nível dos diversos componentes da orientação para o mercado. O presente estudo tem ainda como objetivo secundário investigar a existência de possíveis relações entre o grau de orientação para o mercado das Start-Ups com a sua performance organizacional.

Apesar de ser uma investigação essencialmente exploratória e não tanto descritiva, baseada numa amostra de conveniência de Start-Ups nacionais localizadas em centros tecnológicos e de incubação empresarial, este estudo poderá ter especial interesse académico pela falta de interesse demonstrado até à data pelos investigadores e académicos na mensuração e análise da orientação para o mercado nas Start-Ups, podendo de alguma forma acrescentar informação relevante às investigações já realizadas, quer as que recaem exclusivamente na análise das Start-Ups, quer as que se focam na orientação para o mercado, assim como criar possibilidades para investigações futuras.

Desta forma o presente trabalho encontra-se dividido em duas partes, sendo a primeira uma, relativamente extensa, pesquisa e análise bibliográfica que serve de

suporte teórico para a investigação realizada e que inclui toda a informação relevante para a temática em estudo. A segunda parte do trabalho assenta na explicação do estudo realizado, análise e discussão dos resultados. O trabalho apresenta a seguinte esquemática:

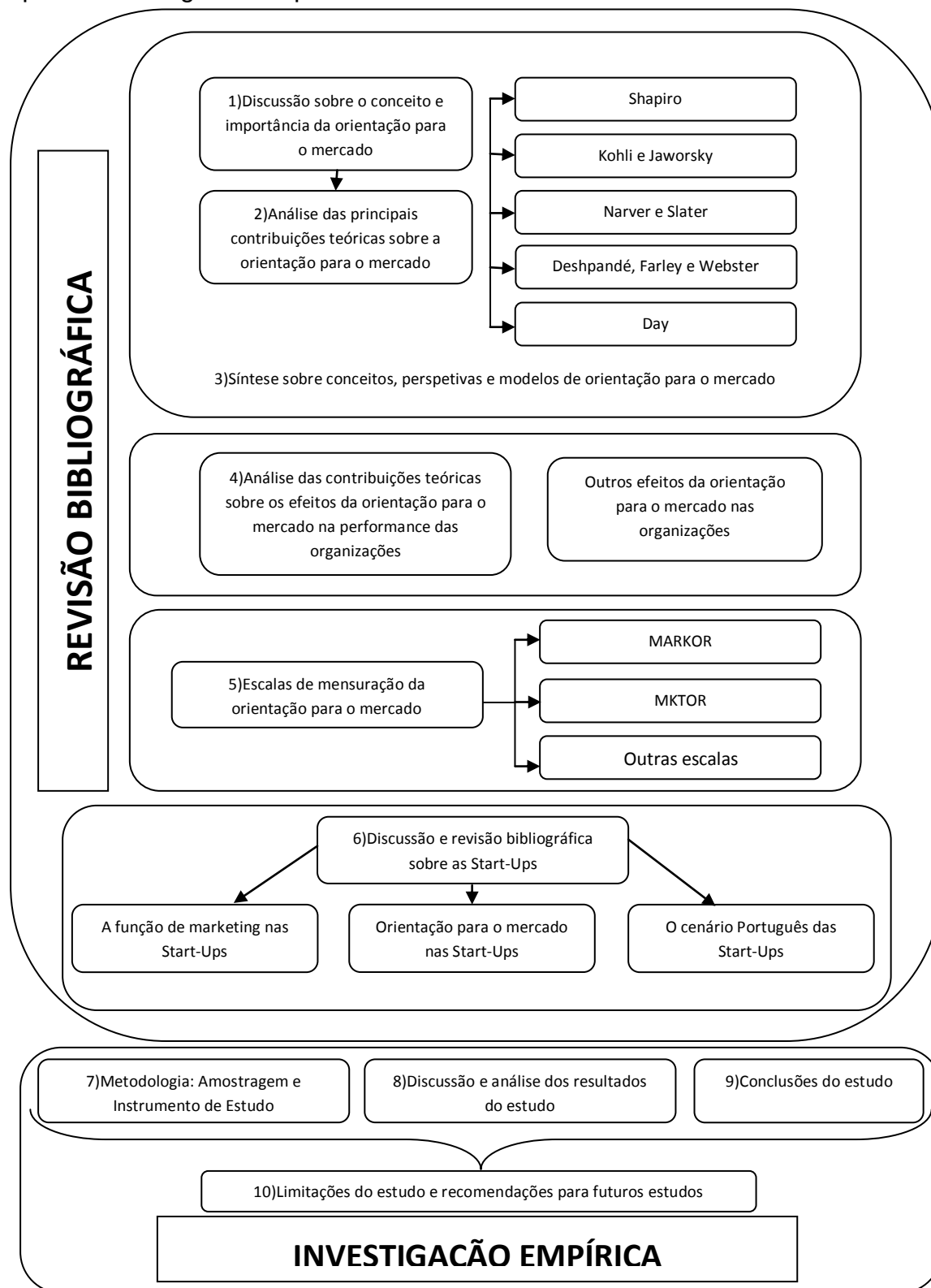


Figura 1: Esquemática da estrutura do trabalho

2 – Fundamentação Teórica

2.1 – O conceito e importância da Orientação para o Mercado

Uma ideia aceita pela generalidade dos estudiosos e profissionais de marketing prende-se com a alteração e evolução da orientação empresarial. Esta evolução é exposta por diversos autores, como é o caso de Kotler e Keller (2006), que referem que a orientação empresarial evoluiu de uma perspetiva inicial focada na produção, para um foco no produto, que posteriormente passaria a uma orientação para as vendas, e de seguida, numa nova evolução da orientação empresarial, o foco estaria numa perspetiva de marketing. Esta última perspetiva abandona grande parte das premissas aceites nas orientações empresariais anteriormente seguidas, centrando-se mais nos diversos elementos do mercado, principalmente nos consumidores, e menos nos elementos internos à organização. Terá sido esta mudança de perspetiva empresarial, difundida essencialmente nas décadas de 50 e 60, que esteve na origem da orientação para o mercado, e que, levando ao surgimento do conceito do marketing, representa a “fundação filosófica da orientação para o mercado” (Kholi e Jaworski, 1993:54)

Inserindo o conceito e a sua relevância num contexto de grande importância para o marketing, diversos académicos têm discutido e apresentado trabalhos decisivos na temática da orientação para o mercado durante as últimas 5 décadas. Este interesse académico ressurgiu e adquiriu outra importância a partir do início da década de 90, período onde a orientação para o mercado se torna num tópico dominante (Brady e Johnson, 2002), em que surgem muitos dos trabalhos de referência sobre esta temática e onde foram desenvolvidas algumas escalas de medição da orientação para o mercado. Para Kholi, Jaworski e Kumar (1993:467) “este ressurgimento do interesse não é uma surpresa, porque este conceito representa a fundação de práticas de marketing de elevada qualidade”, afigurando-se na sua essência como o próprio pilar da disciplina de marketing (Kholi e Jaworski, 1990), pelo que poderá ser visto e encarado como o “coração da estratégia e gestão moderna do marketing” (Narver e Slater, 1990:20).

Esta percepção da sua importância levou a que o conceito de orientação para o mercado tivesse experienciado um aumento do interesse junto de académicos e assim “nos recentes anos, um crescente número de estudos focaram-se no conceito de orientação para o mercado” (Han, Kim e Srivastava,1996:30), sendo que para Day (1994) a revisão literária convergia na ideia de que “a orientação para o mercado está relacionado com as capacidades superiores da empresa de compreensão e satisfação dos seus clientes” (Day,1990 *cit in* Day, 1994:37), indo desta forma ao encontro da perspectiva de Deshpandé, Farley e Webster (1993) que não utilizam o termo de orientação para o mercado, optando por orientação para o cliente para se referirem a um mesmo conceito, definindo ambas as terminologias como sinónimos, sendo que para estes autores a orientação para o mercado “é um conjunto de crenças que colocam os interesses dos clientes em primeiro lugar” (Deshpandé, Farley e Webster, 1993:27). Este cenário de mistura de conceitos é apresentado por Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998), que referem a utilização, por parte de diversos autores, de orientação para o mercado, orientação para o marketing e orientação para o cliente como sinónimos (Trustum, 1998; Chang e Chen, 1993; Webster, 1994 *cit in* Lado et al,1998), sendo que por sua vez Sharp (1991, *cit in* Lado, Maydeu-Olivares e Rivera, 1998) distingue orientação para o mercado de orientação para o marketing, sendo tal distinção referida por outros autores como Narver e Slater (1994) e Shapiro (1988). Em relação a orientação para o cliente, apesar de ser um termo referido e utilizado por diversos autores, poderá ser encarado, quando apresentado de forma isolada, insuficiente, na medida em que é utilizado em alguns constructos de orientação para o mercado como um elemento integrante destes e não um constructo isolado e similar. Kholi e Jaworski (1990) indicam-nos que existem três razões para que o termo orientação para o mercado prevaleça. O primeiro, que nos direciona para o trabalho de Shapiro (1988), é que este termo não delimita o conceito à função de marketing, mas sim a uma variedade de departamentos. Em segundo, esta terminologia não inflaciona o papel da função de marketing na organização. Por fim, o termo remete para os mercados em si, o que contempla uma diversidade de elementos, entre eles os clientes.

Segundo Macedo e Pinho (2004:2) “muitas definições de orientação para o mercado foram providenciadas por numerosos académicos”. Por exemplo, a orientação para

o mercado é definida por Kholi e Jaworski (1993:53) como sendo “ a geração por toda a empresa de *market intelligence* relativo as necessidades correntes e futuras dos clientes, disseminação da *intelligence* horizontalmente e verticalmente por toda a organização, e as ações e resposta da organização ao *market intelligence*”, defendendo que orientação para o mercado significa a “implementação do conceito de marketing” (Kholi e Jaworski, 1990:1), ideia partilhada por Deng e Dart (1994) e ainda por Atuahene-Gima (1996) que nos diz que a “orientação para o mercado representa um conjunto de atividades que refletem o grau de adoção da organização do conceito de marketing” (Atuahene-Gima 1996:93), o que vai ao encontro do referido por Deshpandé (1999) que percebe a orientação para o mercado como a implementação do conceito de marketing como uma filosofia do negócio. No entanto estas definições que remetem para a definição de marketing levantam alguns problemas pois a própria definição de marketing não é universalmente aceite ou definitiva (Thomas 1994; Webster 1994), e por outro lado ao remeterem-se apenas para o conceito de Marketing, estes autores estão a ignorar o conflito interfuncional que nasce da liderança do papel do marketing na organização (Lado, Maydeu-Olivares e Rivera 1998).

Narver e Slater (1990) assentam a sua perspetiva de orientação para o mercado na ideia de que esta está relacionada com a cultura da empresa, que de uma forma mais eficiente e eficaz cria valor superior para os clientes e assim, promove um melhor desempenho da empresa. Para estes autores, a orientação para o mercado resulta da cultura e dos comportamentos da empresa, estabelecendo ao longo do seu trabalho uma forte ligação entre a orientação para o mercado e a capacidade das empresas em gerar vantagens competitivas sustentáveis, sendo que também Rivera (1995) remete o seu conceito de orientação para o mercado para uma estratégia utilizada para gerar uma vantagem competitiva sustentável.

Para Ruekert (1992), o nível de orientação para o mercado de uma organização é definido por 3 fatores. (1) O grau com que se obtêm e se utiliza a informação dos clientes; (2) O grau com que cria uma estratégia que vá ao encontro das necessidades dos clientes; (3) E o grau com que essa estratégia é posta em prática, respondendo assim às necessidades e desejos dos clientes.

De acordo com Becker e Homburg (1999) a orientação para o mercado assume também uma componente holística na medida em que diz respeito ao grau com que todos os sistemas de gestão de uma organização estão construídos de uma forma orientada para o mercado, ou seja, uma perspectiva que vai para além da gestão ou atuação ao nível do Marketing da organização, englobando assim todos os sistemas de gestão da organização na realidade da orientação para o mercado, uma perspectiva baseada nos sistemas. Esta é uma perspectiva diferente e complementar às anteriormente referidas, nomeadamente a perspectiva comportamental, desenvolvida por autores como Kholi e Jaworski (1990,1993), e ainda a perspectiva cultural apresentada por Narver e Slater (1990,1994,1995). Um conceito semelhante a esta perspectiva baseada nos sistemas de gestão de uma organização é apresentado por Lambin (1996), pois o autor define a orientação para o mercado como uma estratégia competitiva que envolve todas as áreas de uma organização e abraça os diversos participantes do mercado, nomeadamente, clientes finais, distribuidores, concorrentes e ambiente. Por forma a estar orientada para o mercado a organização deve analisar cada um destes participantes, ou forças do mercado, atuando de acordo com essa análise e através de uma coordenação entre as suas funções.

Componentes da Orientação para o Mercado		
Análise	Coordenação	Ação
<ul style="list-style-type: none"> Análise dos clientes finais; Análise dos distribuidores; Análise dos concorrentes Análise do ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> Coordenação inter-funcional 	<ul style="list-style-type: none"> Ação nos clientes finais; Ação nos distribuidores; Ação nos concorrentes Ação no ambiente

Adaptado de Lambin (1996)

Figura 2: Componentes da orientação para o mercado segundo Lambin (1996).

A Figura 1 representa os componentes da orientação para o mercado de acordo com a teoria desenvolvida por Lambin (1996), sendo este um modelo muito semelhante ao usado por Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998).

Os conceitos apresentados até agora são referidos nas investigações e trabalhos posteriores, sendo por isso, e de forma geral, as teorias e perspectivas de referência na temática da orientação para o mercado, sendo as mesmas especialmente relevantes para a percepção da importância do conceito de orientação no panorama geral do marketing. Apesar das diversas contribuições teóricas, não existe um conceito definitivo e até mesmo a essência do conceito sobre orientação para o mercado, até pela sua complexidade de constructos e diferenças de perspectivas, continua a ser alvo de debate entre académicos e profissionais. A realidade atual é que, tal como na definição de marketing, não existe um conceito universalmente aceite, sendo que no que diz respeito à orientação para o mercado, este cenário é dificultado pelo facto de existirem diversas perspectivas distintas, que apesar de tudo nos possibilitam analisar a temática da orientação para o mercado por diversos pontos de vista, mas dificultam ou até impossibilitam a convergência teórica para um ponto onde as diferentes perspectivas, conceitos e modelos se encontram para a geração de um constructo definitivo e universalmente aceite, levando a que haja alguma dispersão de investigação e teoria de acordo com as perspectivas assumidas pelos investigadores.

No entanto, não obstante esta indefinição e evolução conceptual a orientação para o mercado tem sido, nos últimos anos, bastante estudada no ambiente académico como fonte de inovação e fator de criatividade, assim como elemento de análise da performance e desempenho empresarial ou até mesmo como elemento do relacionamento organizacional com os diversos elementos do mercado. Segundo Farrel e Oczkowski (1997), existem evidências de que a orientação para o mercado está positivamente relacionada com, entre outros, o lucro, serviço, retenção de clientes, crescimento de vendas, sucesso de novos produtos (Narver e Slater, 1990), crescimento de receitas de vendas, satisfação, compromisso e confiança dos funcionários (Ruekert, 1992) e performance geral do negócio (Jaworski e Kohli, 1993).

2.2 – Principais perspectivas teóricas

Como visto anteriormente, existe uma grande diversidade de conceitos de orientação para o mercado, sendo estes sustentados em teorias, perspectivas ou

modelos distintos. Perante esta realidade torna-se pertinente fazer uma distinção das várias contribuições académicas, destacando aquelas que se mostraram mais relevantes e decisivas para o acumular de conhecimentos que é hoje patente na temática da orientação para o mercado. A análise geral dos trabalhos e investigações remete-nos essencialmente para algumas teorias e contribuições da década de 90, estando alguns autores em claro destaque no que à importância dos seus trabalhos e opiniões diz respeito, para tudo o que foi posteriormente desenvolvido, investigado e apresentado sobre a orientação para o mercado. De seguida, analisa-se de forma resumida o trabalho de alguns destes autores de referência, cuja contribuição teórica se mostrou decisiva para a definição, amplitude e importância da orientação para o mercado.

2.2.1 – Shapiro

Em 1988, Shapiro lança um trabalho cujo objetivo é, mais do que definir em palavras o que é a orientação para o mercado, indicar aquilo que de facto é a orientação para o mercado, algo que as organizações percebiam como importante e de necessária implementação, no entanto, não sabiam o que efetivamente era ou representava a orientação para o mercado, ou o que deveriam fazer para tornar a organização orientada para o mercado.

O autor tem uma visão holística da orientação para o mercado, na medida em que esta diz respeito a toda a organização, indo para além da simples aproximação ao cliente. São apresentados 3 características que as organizações orientadas para o mercado devem possuir:

- As informações sobre todas as importantes influências de compra devem permear todas as funções corporativas. A ideia que o autor pretende transmitir é que uma organização só poderá estar orientada para o mercado se compreender e conhecer totalmente o seu mercado, incluindo qualquer agente que faça parte, ou tenha influência, no processo de compra. Esta informação sobre o mercado e os seus agentes deverá ser do conhecimento de todas as funções empresariais, mesmo as que geralmente não estão diretamente relacionadas com os mercados, assim como todas as funções deverão contribuir para este

conhecimento, existindo uma procura e pesquisa constante e ativa dessa informação. Um exemplo dado, é a visita numa base regular a clientes importantes para ver como os produtos ou serviços são utilizados ou vendidos ao consumidor final.

- As decisões táticas e estratégicas deverão ser tomadas em conjunto e não por funções corporativas isoladas. Por exemplo, a definição do target da empresa deverá ser resultado da colaboração de todas as funções corporativas e não apenas de uma, ou poucas funções, pois para estar orientada para o mercado, e dessa forma, para a satisfação dos seus clientes, a organização não poderá procurar satisfazer todos os possíveis clientes.
- Por último, as diferentes funções da organização devem tomar decisões bem coordenadas, comprometendo-se na execução das mesmas. Neste sentido, a comunicação, partilha de ideias e interação constante entre funções será um fator importante para tornar uma organização orientada para o mercado, pois de outra forma, poderá existir desperdício de recursos assim como dificultar o acesso da organização a oportunidades de mercado.

Estas características remetem-nos para a importância da disseminação de informação sobre o mercado por toda a organização, assim como a coordenação interfuncional, aspetos que outros autores irão posteriormente considerar como determinantes para a orientação para o mercado, vindo mesmo a incorporar alguns modelos e escalas de mensuração.

Ainda segundo o autor, a grande maioria das empresas consideram-se orientadas para o mercado, confundindo tal conceito com uma eventual forte aposta em marketing mais agressivo, quando na verdade diz respeito à cultura da organização. Nesse sentido, é apresentado uma *Check-List* para uma autoavaliação da organização sobre a sua orientação para o mercado:

- É fácil fazer negócios com a organização? (Facilidade de contacto, fornecimento de informação, colocação de encomenda e realização de promessas razoáveis)
- A organização cumpre as suas promessas? (Ao nível da performance do produto, da entrega, da instalação, do treino e do serviço)

- A organização mantém os padrões estabelecidos? (Quer os padrões genéricos, quer os padrões mais específicos. Os padrões estabelecidos pela organização deverão ser conhecidos por toda a estrutura)
- A organização é responsiva? (Escuta-se? Segue-se os processos? Questiona-se? Trata-se cada cliente de uma forma individual?)
- Existe trabalho conjunto na organização? (A culpa é partilhada? Existe partilha de informação? As decisões são tomadas em conjunto? Providencia-se satisfação?)

2.2.2 – Kohli e Jaworski

Kholi e Jaworski foram responsáveis por alguns dos artigos mais decisivos e relevantes sobre a orientação para o mercado, tendo inclusive, desenvolvido, em 1993, uma das principais escalas de medição da orientação para o mercado. Segue-se uma breve revisão da contribuição teórica destes autores para a temática da orientação para o mercado.

No seu primeiro artigo de referência sobre a orientação para o mercado, Kholi e Jaworski (1990) procuram sintetizar todo o conhecimento existente sobre a aplicação do conceito de marketing, aquilo que encaram como a orientação para o mercado, na medida em que “uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing” (Kholi e Jaworski, 1990:1), assim como criar uma base para futuros trabalhos sobre esta temática.

Os autores apresentam três pilares para a orientação para o mercado:

1. Foco no cliente – As decisões e ações de uma organização orientada para os clientes devem basear-se em *market intelligence*, conceito que inclui os fatores exógenos que afetam as necessidades e preferências dos clientes (Ex: concorrência) e as necessidades correntes e futuras dos clientes.
2. Marketing coordenado – A orientação para o mercado não diz respeito apenas ao departamento de marketing, mas sim aos diversos departamentos

da organização, sendo que todos eles, em cooperação e coordenação entre si, devem conhecer e responder às necessidades dos clientes.

3. Rentabilidade – Não sendo uma componente necessária para a orientação para o mercado de uma organização, é encarada como uma consequência da mesma.

Será a conjugação dos dois primeiros pilares que permitirá a orientação para o mercado, que assim implicará:

- Pelo menos um departamento que desenvolva atividades de recolha e compreensão de informação sobre as necessidades dos clientes, assim como dos fatores que afetam essas necessidades – Geração de *market intelligence*;
- Partilha dessa informação por todos os departamentos da organização – Disseminação do *market intelligence*;
- Atividades desenvolvidas pelos vários departamentos para responderem à informação disseminada – Resposta ao *market intelligence*.

São estes três elementos que Kholi e Jaworski indicam definir o grau de orientação para o mercado de uma organização, e que posteriormente servem de base para o seu modelo de orientação para o mercado e para diversos trabalhos e investigações académicas, quer de autoria própria dos autores, quer como referência para outros investigadores.

A recolha e compreensão de informação sobre o mercado está na base da geração de *market intelligence*, sendo este o ponto de partida para a orientação para o mercado. Tal como já referido, *market intelligence* contempla informação sobre as necessidades e preferências dos clientes e os fatores exógenos que influenciam essas necessidades. Alguma desta informação relevante prende-se, por exemplo, com as alterações nos mercados em que os clientes atuam, ou ainda nas ações dos concorrentes e dos próprios retalhistas, nesse sentido, é perceptível que o conceito de *market intelligence* se estende para lá da informação sobre os clientes, dizendo assim respeito a todo o ambiente do mercado. O *market intelligence* gerado não se deverá limitar à informação atual, mas também procurar antecipar tendências e

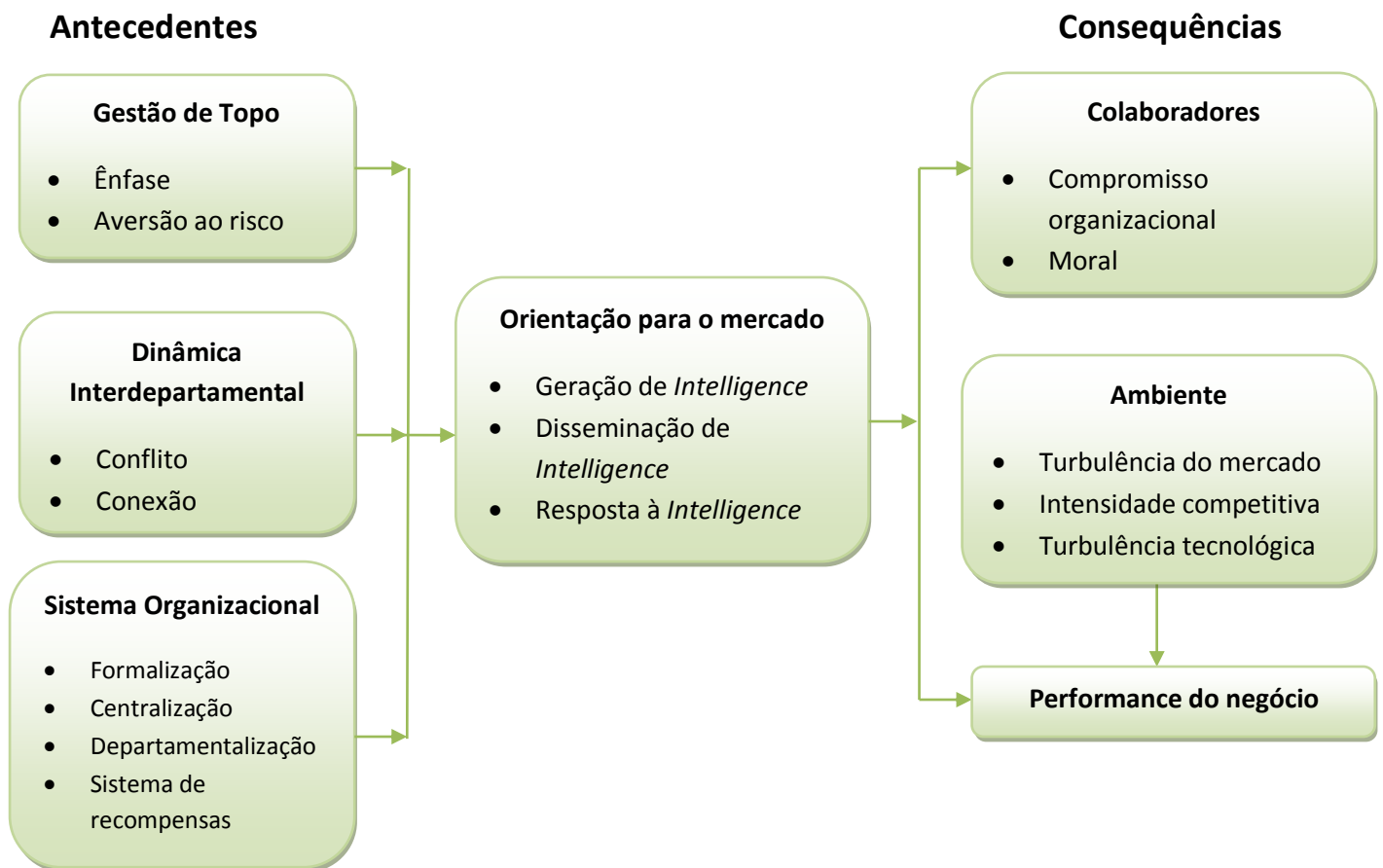
necessidades futuras, permitindo dessa forma à empresa atuar antecipadamente em função das mudanças esperadas no mercado. A geração de *market intelligence* não pode ser encarada como obrigação exclusiva da função de marketing, devendo antes ter contribuição dos diversos departamentos da organização, que de uma forma ativa e constante, deverão procurar obter e analisar informação sobre os mercados. Resta reter que a geração de *market intelligence* não acaba com a obtenção de informação relativa às opiniões dos clientes, pois “ também envolve uma análise cuidada e subsequente interpretação das forças que influenciam as necessidades e preferências dos clientes” (Kholi e Jaworski, 1990:5).

A disseminação de *market intelligence* diz respeito à partilha da informação e conhecimento sobre o mercado por toda a organização, partindo do pressuposto que é necessária a envolvimento de todos os departamentos para que as atividades da organização correspondam a uma resposta efetiva a esse conhecimento, pelo que, só a comunicação e disseminação do conhecimento poderá adaptar corretamente a organização às exigências atuais e futuras do mercado. O fluxo de conhecimento varia, não sendo exclusivo que a disseminação se inicie no departamento de marketing, podendo aliás fazer o sentido inverso, dependendo de onde seja gerado. A grande importância da disseminação do conhecimento, que poderá ocorrer quer por via de mecanismos formais de partilha de informação, quer por via informal, prende-se com o facto de esta ser a base para a cooperação e coordenação multifuncional necessária para que a organização esteja efetivamente orientada para o mercado.

Por sua vez, a resposta ao *market intelligence* diz respeito à resposta dada pela organização ao mercado, ou seja, as ações da empresa face ao *market intelligence* gerado e disseminado. Segundo os autores, algumas formas de resposta ao mercado passam pela seleção de alvos de mercado, desenvolvimento e entrega de produtos ou serviços adaptados às necessidades atuais e futuras dos clientes, produção de produtos que obtenham uma resposta positiva dos clientes, entre outras. tal como acontece com os restantes elementos do modelo de orientação para o mercado desenvolvido pelos autores, a resposta ao *market intelligence* não deverá ser uma atividade exclusiva da função de marketing, mas antes, deverá ser resultado da ação conjunta dos vários departamentos da organização. A resposta ao

market intelligence poderá ser dividida em dois conjuntos de atividades (Kholi e Jaworski 1993), sendo o primeiro o desenho da resposta, ou seja, o planejamento feito através do conhecimento obtido e interpretado acerca do mercado, e o segundo, a implementação da resposta, que corresponde à execução efetiva do plano.

Kholi e Jaworski (1990,1993) mostraram-se também pioneiros e determinantes ao apresentar os antecedentes e as consequências que advêm da orientação para o mercado nas organizações.



Adaptado de Kholi e Jaworski (1993)

Figura 3: Antecedentes e consequências da orientação para o mercado segundo Kholi e Jaworski (1993).

A Figura 3 apresenta-nos o modelo proposto pelos autores em 1993, desenvolvido após uma primeira e mais detalhada abordagem ao estudo dos antecedentes e consequências da orientação para o mercado no seu trabalho de 1990. No modelo podemos verificar que existem três elementos que representam os antecedentes da

orientação para o mercado, todos eles do foro interno da organização, pelo que se compreenderá a visão de Narver e Slater (1990, 1994, 1995) de que a orientação para o mercado depende da cultura organizacional, ou até a de Becker e Homburg (1999) cuja perspectiva nos indica que a orientação para o mercado se baseia nos sistema de gestão das organizações. As consequências dividem-se em dois conjuntos, o primeiro refere-se aos colaboradores da organização, que poderão ser afetados ao nível da sua ligação com a mesma, assim como na moral, sendo o segundo conjunto a performance do negócio que por sua vez é afetado também por fatores externos à organização. O modelo não contempla uma ligação entre consequências positivas ou negativas da orientação para o mercado nos colaboradores da organização e os resultados da performance da mesma.

No que diz respeito aos antecedentes, o papel da gestão de topo pode ser vital pois se a organização no seu todo não sentir que existe uma compreensão e sentido de importância do foco no cliente e da orientação para o mercado por parte dos gestores de topo, então todo o resto da organização não sentirá necessidade de se orientar em tal sentido, assim como se a gestão de topo for demasiado avessa a riscos, a resposta ao *market intelligence* poderá não ser a mais adequada para o que o mercado exige ou exigirá (Kholi e Jaworski, 1990). Interessa também conhecer e compreender as dinâmicas interdepartamentais, na medida em que a existência de conflitos latentes entre departamentos poderá funcionar como um bloqueador à disseminação de *market intelligence* e dificultar uma resposta conjunta a esse conhecimento, por outro lado, um elevado grau de ligação, formal ou informal, entre departamentos funcionará em sentido oposto. Por fim o sistema organizacional tem também um papel determinante, sendo que os autores demonstram que uma elevada centralização ou departamentalização poderá ter resultados inversos ao nível dos três elementos da orientação para o mercado (Geração de *Intelligence*, Disseminação de *Intelligence* e Resposta ao *Intelligence*), enquanto que a formalização aparentemente poderá funcionar como “regulador formal” da orientação para o mercado, através de regras que promovam o comportamento e postura correta dos diversos departamentos da organização. Por fim, Kholi e Jaworski, mostram que um sistema de recompensas que premeie

comportamentos que busquem a satisfação dos clientes levará a um maior nível de geração e disseminação de *intelligence*, e resposta a este.

Por sua vez, do lado das consequências destaca-se o impacto do grau de orientação para o mercado nos colaboradores da organização e na própria performance desta. O impacto na performance dos negócios pode ser explicado pela resposta dada ao *market intelligence* que aproximará a oferta da organização das preferências e necessidades existentes no mercado. Também os colaboradores são afetados pelo grau da orientação para o mercado da organização que “proporciona um número de benefícios psicológicos e sociais aos empregados” (Kholi e Jaworski, 1993:57) tal como é sugerido anteriormente pelos mesmos autores (1990).

Ainda referente ao modelo, Kholi e Jaworski (1993) referem o papel de elementos do ambiente externo como determinantes para o grau de orientação para o mercado da organização, na medida em que o contexto onde a organização opera irá influenciar quer a importância da orientação para o mercado, quer a sua relação com a performance do negócio. Operando num mercado bastante turbulento, e como tal, propenso a demasiadas alterações, é provável que as organizações possuam um elevado grau de orientação para o mercado na medida em que necessitam de uma elevada capacidade de resposta e antecipação às exigências dos mercados. O mesmo é extensível para um cenário de elevada concorrência, onde também aqui a organização necessita de gerar e disseminar *market intelligence* que lhe permita uma célere e efetiva resposta às necessidades e preferências dos clientes, algo que não acontece numa situação em que, sem concorrência, são os produtos ou serviços da organização a única solução existente para os clientes. No que diz respeito à turbulência tecnologia, as organizações que operam com tecnologias mais estagnadas poderão ver na orientação para o mercado uma solução para o desenvolvimento de vantagens competitivas, ao contrário de organizações que trabalham com tecnologia em rápida evolução que poderão “confiar” na própria evolução tecnológica para obter vantagens competitivas, descorando assim a importância da orientação para o mercado. Apesar de tudo, estas influências do ambiente externo não conseguiram ser provadas empiricamente, o que ainda assim não significa que as mesmas não tenham uma base teórica sólida.

Posteriormente Kholi, Jaworski e Selen (1996) testaram o modelo num estudo entre cultura cruzadas, neste caso comparando a realidade das organizações estado-unidenses, com organizações escandinavas, demonstrando que, apesar de existirem diferenças entre as realidades inerentes às próprias diferenças culturais, o modelo é passível de ser utilizado para análise dos diferentes constructos que antecedem e influenciam a orientação para o mercado das organizações, assim como as consequências que resultam dessa mesma orientação.

Kholi, Jaworski e Kumar (1993), foram ainda responsáveis pelo desenvolvimento de uma das mais utilizadas escalas de mensuração da orientação para o mercado, a MARKOR.

2.2.3 – Narver e Slater

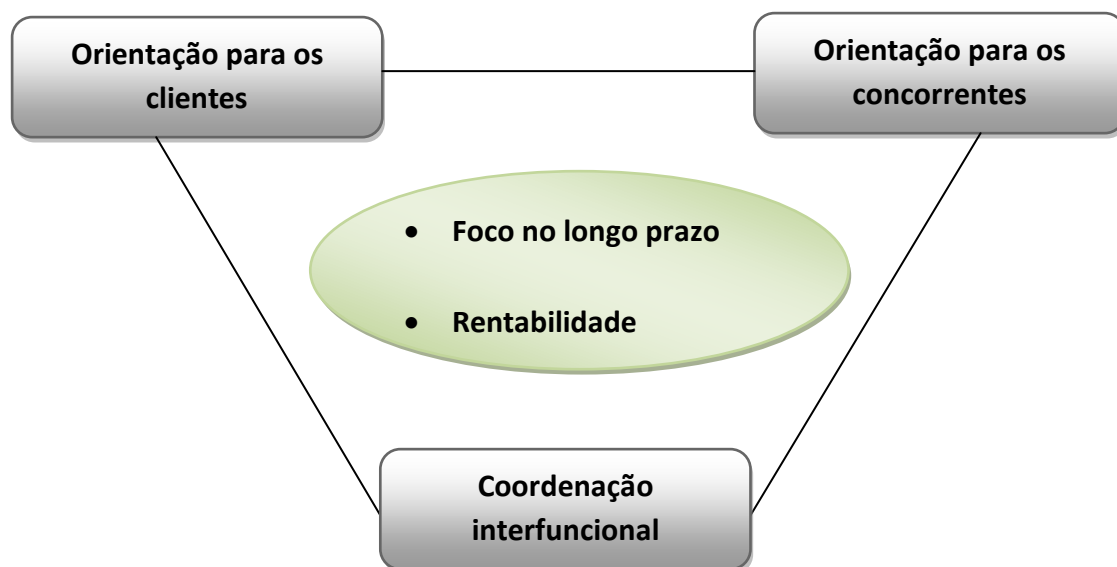
Narver e Salter mostraram-se também eles autores de referência em relação à temática da orientação para o mercado, contando com alguns dos mais importantes artigos sobre este assunto (1990, 1994, 1995). Os seus trabalhos destacam-se pela investigação dos efeitos da orientação para o mercado nas receitas e performance das organizações (1990, 1994 e 2000), assim como na aprendizagem (1995).

Em 1990, Narver e Slater desenvolvem o primeiro estudo exploratório que visa investigar os efeitos positivos da orientação para o mercado na performance das organizações, mais concretamente nas receitas destas, tornando-se também assim responsáveis pela primeira escala de mensuração da orientação para o mercado, a MKTOR. Uma das premissas apresentadas pelos autores é a necessidade das empresas desenvolverem uma vantagem competitiva sustentável para conseguir atingir uma performance superior. Esta vantagem competitiva sustentável está ligada ao valor percebido pelo comprador a um produto ou serviço, ou seja, a solução para a necessidade que o produto ou serviço visa colmatar excede em valor, na visão do comprador, o custo monetário da mesma.

Na perspetiva de Narver e Slater, a pretensão para criar valor superior para os clientes, algo fortemente relacionado com a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, levará ao desenvolvimento de uma cultura organizacional que representa na sua essência a orientação para o mercado da organização. Desta

forma, a cultura da organização, ou seja, os seus valores e ideologias, determinará a sua orientação para o mercado pelo que, uma organização estará orientada para o mercado “quando a sua cultura está sistematicamente e inteiramente comprometida com a contínua criação de valor superior para o cliente” (Narver e Slater, 1994:22).

Narver e Slater (1990) apresentam uma visão relativa aos constituintes da orientação para o mercado com uma terminologia distinta da defendida por Kholi e Jaworski (1990). Assim, e segundo os referidos autores, a orientação para o mercado consiste em três componentes comportamentais - a orientação para os clientes, a orientação para os concorrentes e a coordenação interfuncional – e dois critérios de decisão – foco no longo prazo e rentabilidade.



Adaptado de Narver e Slater (1990)

Figura 4: Constituintes da orientação para o mercado segundo Narver e Slater (1990).

As componentes da orientação para os clientes e orientação para os concorrentes correspondem a “todas as atividades envolvidas na aquisição de informação sobre os compradores e competidores no mercado alvo e a sua disseminação através da empresa” (Narver e Slater, 1990:21). A orientação para os clientes é “o coração da orientação para o mercado” (Narver e Slater, 1994:20) e é determinada pelo conhecimento e compreensão que uma organização tem dos clientes existentes no mercado alvo, nomeadamente da cadeia de valor, não só no seu estado presente, como também possíveis alterações que possam ocorrer na mesma, pelo que, para que se consiga desenvolver uma oferta superior para os clientes, é necessário previamente conhecer-se adequadamente os mesmos.

A orientação para os concorrentes reitera a necessidade de se obter a devida informação, *intelligence* competitiva segundo os autores (Narver e Slater, 1994), sobre as forças e fraquezas dos competidores, assim como as suas capacidades e estratégias, quer atuais, quer futuras, até pela necessidade de responder de forma célere a qualquer alteração promovida pelos concorrentes que possa por em causa a posição da organização no seu mercado alvo, assim como possibilitar a descoberta de oportunidades de negócio derivadas da ação, ou falta dela, por parte dos concorrentes.

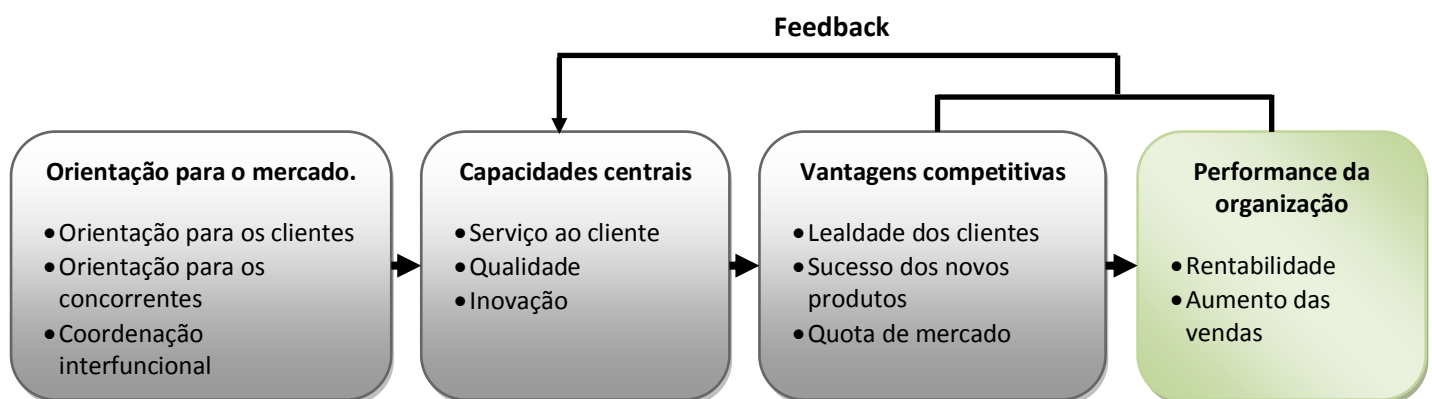
Por sua vez, a componente da coordenação interfuncional, corresponde à “utilização coordenada dos recursos da organização na criação de valor superior para os clientes-alvo” (Narver e Slater, 1990:22) e diz respeito aos esforços feitos por toda a organização, e não apenas pelo departamento de marketing, na criação de valor superior para os consumidores, em função da informação obtida sobre os consumidores e competidores. A criação de valor superior pode não depender da função de marketing, mas sim de uma outra função da organização, pelo que apenas a existência de uma sinergia interfuncional poderá potenciar a criação de valor superior pela organização. Esta necessidade de coordenação interfuncional é explicada pelo facto de “qualquer ponto na cadeia de valor do comprador ser uma oportunidade para o vendedor de criar valor” (Narver e Slater, 1994:23), pelo que qualquer função da organização pode potencialmente criar valor superior para o cliente. Os autores (1994) destacam, por exemplo, a importância das organizações terem estruturas horizontais focadas na criação de valor, e da gestão de projetos por equipas multifuncionais. Ainda assim, Narver e Slater (1994) referem no entanto que poderá caber ao departamento de marketing liderar ou iniciar o processo de orientação para o mercado até pelo seu papel de mediação da relação entre a organização e o mercado.

Este foco externo, onde se obtêm informação relevante sobre os clientes, concorrente e restantes intervenientes do mercado, conjugado com a coordenação interfuncional, coloca as empresas que se orientam para e em função do mercado “bem posicionadas para antecipar as necessidades dos seus clientes e responder a estas através da adição de produtos e serviços inovadores” (Narver e Slater,

1995:67), concedendo a estas empresas uma possível vantagem na resposta a alterações no mercado.

Relativamente aos critérios de decisão, estes serão os aspetos que poderão levar uma organização a interessar-se e a procurar tornar-se orientada para o mercado. O foco no longo prazo diz respeito ao facto de a orientação para o mercado estar mais relacionada com uma perspetiva de sobrevivência da atividade no longo termo do que com o lucro imediato, pelo que, uma empresa não orientada para o mercado poderá desenvolver uma vantagem competitiva sustentável que lhe permita competir nas condições atuais do mercado, no entanto, alterando-se os pressupostos desse mercado, a não orientação para o mercado da organização poderá por em causa a sua sobrevivência, sendo que, por sua vez, uma organização orientada para o mercado poderá ajustar-se à alteração dos pressupostos do mercado adaptando a sua oferta de valor superior. No entanto, apesar de o lucro imediato não ser o foco mais determinante da orientação para o mercado, a rentabilidade do negócio, ou a sobrevivência no caso das organizações sem fins lucrativos, é uma das consequências esperadas da orientação para o mercado, ou seja, o seu principal objetivo.

Defendendo este modelo de orientação para o mercado, Narver e Slater (1994) referem que uma organização que promova o desenvolvimento de uma vantagem competitiva através das suas capacidades centrais, resultado de ser orientada para o mercado, atingirá o sucesso por via de melhorias na sua performance.



Narver e Slater (1994)

Figura 5: Orientação para o mercado, vantagem competitiva e performance da organização

Por último, Narver e Slater (1994) referem o papel determinante dos gestores de topo na transição para uma orientação para o mercado, cabendo a estes a criação de um ambiente que promova o desenvolvimento de estratégias e atividades de criação de valor para o cliente, ou seja, devem atuar com o intuito de fomentarem uma cultura organizacional que objetivamente procure ser orientada para o mercado.

Neste sentido os autores apresentam duas abordagens distintas, a serem seguidas pelos gestores de topo, para o desenvolvimento de uma orientação para o mercado. A primeira é uma abordagem programada, onde os gestores tentam implementar diretamente uma cultura e ética de orientação para o mercado, focando as alterações nas crenças e comportamentos dos colaboradores. A segunda é a abordagem adaptativa onde “a gestão e os funcionários continuamente aprendem dos seus esforços para criar valor para o cliente” (Narver e Slater, 1994:26), ou seja, existe uma constante adaptação da estrutura, dos sistemas e dos colaboradores à medida que ocorre a aprendizagem e o conhecimento sobre o mercado é acumulado. É ainda referido que a abordagem adaptativa tem-se provado superior à abordagem programada, essencialmente porque esta última é mais complexa, rígida e baseada em suposições, ao contrário da adaptativa que é focada, flexível e baseada na aprendizagem sobre o mercado.

2.2.4 – Deshpandé, Farley e Webster

Deshpandé, Farley e Webster encaram o marketing como sendo uma cultura organizacional que coloca o cliente no centro das estratégias e ações da organização (Deshpandé e Webster, 1989). Durante o seu estudo da cultura organizacional, os autores apresentam importantes contribuições para o estudo da orientação para o mercado (1993, 1998), sendo que a terminologia utilizada pelos mesmos, é a de orientação para o cliente, aliás, são os próprios autores a referir a igualdade de significados entre as diferentes terminologias (1993), sendo que aliás abandonam a referida terminologia nos dos seus posteriores trabalhos (1997, 1998). Em 1993, Deshpandé, Farley e Webster procuram demonstrar a relação existente entre cultura organizacional, orientação para o mercado, a inovação e a performance das organizações.

Definindo cultura organizacional como sendo “o padrão de valores e crenças partilhados que ajuda os indivíduos a entenderem o funcionamento organizacional e assim providenciar-lhes as normas para o comportamento na organização” (Deshpandé e Webster, 1989:3), os autores focam muita da sua atenção na cognição organizacional, ou seja, no processamento que a organização tem da informação, encarando a organização como um sistema de conhecimento. Esta perspetiva é determinante para perceber a influência que a cultura organizacional tem na orientação para o mercado das organizações.

Os autores procuram distanciar-se em termos de modelos e conceitos do que Narver e Slater (1990, 1993) tinham apresentado, nomeadamente no que diz respeito às terminologias usadas, ou seja, para Deshpandé, Farley e Webster (1998), orientação para o cliente é sinónimo de orientação para o mercado, e portanto, exclui a orientação para os concorrentes que, tal como a orientação para o cliente, deverá fazer parte da estratégia de marketing, não sendo por isso fundamental para a orientação para o mercado da organização, pois não foca a sua ação no cliente.

Como referido, Deshpandé, Farley e Webster (1993) assentam a sua visão de orientação para o mercado no facto de a organização focar a sua ação e comportamentos nos clientes, não excluindo outros possíveis *stakeholders*, com o objetivo de atingir a rentabilidade de longo-prazo, sendo que esta orientação para o mercado é parte integrante de toda a cultura organizacional. Como tal, a orientação para o mercado não poderá ser encarada apenas como a obtenção e gestão de informação sobre os clientes, pois dependerá também de um conjunto de valores e crenças que promovam na organização a focalização no cliente.

Os autores reforçam também a importância do papel dos clientes na avaliação do grau de orientação para o mercado de uma organização, na medida em que muitas organizações optam por efetuarem apenas uma avaliação interna e os resultados da mesma poderão ser contrários a opinião dos clientes, elementos determinantes na orientação para o mercado, ou seja, para estes autores, a avaliação da orientação para o mercado deverá assentar nas opiniões dos clientes e não nas perceções da organização, até porque “a perceção dos clientes de como a empresa é orientada para o cliente será mais crítica para uma performance de sucesso do negócio do

que as próprias percepções dos vendedores” (Deshpandé, Farley e Webster, 1993:28). Ainda assim, será possível considerar que esta perspectiva vai ao encontro do que é defendido por outros autores quando mencionam a importância de se obter informação sobre os clientes para que se consiga orientar as ações da organização para os interesses e necessidades destes.

Uma discrepância entre as opiniões dos clientes e as percepções da organização poderá mostrar alguns problemas desta em atuar em conformidade com as necessidades do mercado, sendo esta é uma situação perigosa quando a organização acredita ser orientada para o mercado quando na verdade não o é. Esta perspectiva é comprovada no estudo feito pelos autores no artigo referenciado (1993) e que incidiu apenas sobre empresas japonesas, o que por sua vez obriga a uma investigação semelhante em culturas distintas para uma conclusão definitiva sobre este assunto que poderá ser bastante importante na medida em que os autores demonstram que a performance da organização é de facto mais afetada pela opinião que os clientes têm desta do que pela percepção dos gestores, assim como demonstram que, neste caso específico, existem consideráveis diferenças entre as percepções dos clientes e dos gestores da organização em relação ao quanto esta está orientada para o mercado.

Aquilo que Deshpandé, Farley e Webster (1993) demonstram empiricamente é a existência de uma relação entre a performance de uma organização e o seu grau de orientação para o mercado, indicando ainda que, possivelmente, a orientação para o mercado é passível de surgir independentemente do tipo de cultura organizacional que a organização possua, sendo importante referir que a investigação dos autores partiu do princípio que as culturas organizacionais estão divididas em quatro culturas-tipo (Anexo III).

Deshpandé e Farley (1997) mostram posteriormente alguma tendência para seguir a linha de pensamento de outros autores já aqui analisados, expondo a necessidade existente numa organização que queira estar orientada para o mercado de ter um compromisso organizacional para com esse objetivo, desenvolvendo uma operacionalidade multidisciplinar capaz de criar continuamente valor para o cliente. Este valor terá que ser resultado de processos e atividades multidisciplinares

focadas nos clientes e que visem satisfazer as suas necessidades, bem como ter origem na avaliação contínua das necessidades e interesses dos clientes.

Esta nova perspetiva leva a que os autores procedam a uma ligeira alteração na sua visão sobre a orientação para o mercado. Deshpandé e Farley (1998) apresentam desta forma um novo ponto de vista, onde a orientação para o mercado deixa de ser considerada exclusivamente como uma cultura para passar a ser encarada como um conjunto de atividades levadas a cabo pela organização com o objetivo de, continuamente, criar valor e satisfazer os seus clientes, relevando também a importância de a organização obter informação sobre os seus clientes.

No entanto, a contribuição destes autores não se extingue na teoria e investigações aqui analisadas, na medida em que Deshpandé e Farley (1998) foram também responsáveis pelo desenvolvimento de uma escala de medição da orientação para o mercado, denominada de MORTN.

2.2.5 – Day

Day é outro autor responsável por trabalhos de referência na área da orientação para o mercado, tendo estudado as capacidades de uma organização orientada para o mercado (1994, 2011), o processo de criação de valor nas estratégias de orientação para o mercado (1990), assim como a própria criação de uma orientação para o mercado (1999a, 1999b).

No seu artigo de 1994, Day realiza uma profunda análise às capacidades que uma organização orientada para o mercado deverá compreender. Estas capacidades traduzem-se num “complexo conjunto de habilidades e aprendizagem coletiva, exercido através de processos organizacionais, que asseguram a superior coordenação das atividades funcionais” (Day, 1994:38), sendo que o autor nos indica que uma organização poderá ser mais orientada para o mercado se conseguir identificar e desenvolver estas capacidades específicas que separam as organizações orientadas para o mercado das que não possuem esta orientação.

Estes processos organizacionais não são do conhecimento ou interesse dos clientes, apenas as capacidades da organização, pelo que caberá à gestão definir

quais as capacidades às quais deverão ser dadas ênfase, as que se tornam capacidades centrais (*core capabilities*) e distintivas, ou seja, as que a organização possui e a concorrência não, pelo que é possível concluir que a obtenção de informação do mercado poderá ser determinante para esta definição. As capacidades centrais e distintivas da organização, deverão ainda contribuir para a rápida adaptação às alterações que ocorram no mercado.

O autor distingue três categorias de capacidades, dependendo da orientação e do foco dos processos da organização:

1. Capacidades *inside-out* – Capacidades baseadas nos processos internos de uma organização e que são ativadas em reação a fatores externos a esta, como requerimentos dos mercados, desafios competitivos e oportunidades externas (Ex: Controlo de custos, logística integrada, desenvolvimento de tecnologia.).
2. Capacidades *outside-in* – Estas são capacidades focadas no exterior da organização e têm como objetivo estabelecer uma relação entre as restantes capacidades da organização e o seu ambiente externo, permitindo a antecipação das necessidades do mercado e o estabelecimento de relações com os diversos intervenientes no mercado (Ex: Vinculação ao canal, relação com consumir, sentir o mercado.).
3. Capacidades *spanning* – Essencialmente são as capacidades organizacionais responsáveis pela integração das capacidades *inside-out* e das capacidades *outside-in* (Ex: Desenvolvimento de novos produtos/serviços, desenvolvimento de estratégias, definição de preços, resposta às encomendas.).

Uma organização orientada para o mercado deverá ter as capacidades *outside-in* superiormente desenvolvidas, nomeadamente a relação com consumidor e o sentir o mercado. Isto significa que os processos subjacentes a estas capacidades são “bem compreendidos e efetivamente geridos e entregam perceções superiores que informam e guiam igualmente as capacidades de *spanning* e as de *outside-in*” (Day,

1994:41). As organizações que possuem as capacidades *outside-in* pouco desenvolvidas são, geralmente, orientadas para o seu interior.

O sentir o mercado (*market sensing* no original) corresponde à capacidade da organização de recolher, interpretar e utilizar a informação do mercado de forma sistemática e planeada. As organizações que possuem esta capacidade superiormente desenvolvida, e que como tal, serão, provavelmente, orientadas para o mercado, possuem a habilidade para, de uma forma mais célere e eficaz em comparação com a concorrência, anteciparem alterações no mercado, e prontamente responderem a essas alterações.

Por sua vez, a relação com consumidor (*customer linking* no original) diz respeito à “criação e gestão de relações próximas com os clientes” (Day, 1994:44). O autor refere que apensar do aumento de consciencialização sobre a importância da relação com os clientes, poucas organizações conseguem desenvolver capacidades superiores de ligação ao consumidor. Para que uma organização tenha estas capacidades deverá (1) ter uma comunicação próxima com os clientes para promover a resolução conjunta dos problemas e (2) realizar atividades coordenadas, quer estas ocorram diretamente com o cliente, quer ocorram com outros parceiros que estejam incluídos na cadeia de valor. O autor expõem ainda que, tal como outros autores já revistos indicam, a relação com os clientes deve ser resultado da ação coordenada de todas as funções organizacionais, não apenas das funções relacionadas com as vendas. Day indica ainda que nem todos os mercados ou clientes necessitam ou pretendem estabelecer relações próximas com os seus fornecedores, o que reforça a necessidade das organizações conhecerem de forma completa o mercado em que opera e os seus clientes.

Dito isto, o desenvolvimento de capacidades superiores de monitorização do mercado (sentir o mercado) e de relacionamento com o consumidor tem como objetivo “demonstrar um compromisso universal com um conjunto de processos, crenças e valores, refletindo a filosofia de que todas as decisões começam com o consumidor e são guiadas por uma profunda e partilhada compreensão das necessidades e comportamentos dos consumidores e das capacidades e intenções

dos competidores, com o propósito de realizar uma performance superior por satisfazer os consumidores melhor do que os competidores” (Day, 1994:45)

Para o autor, as capacidades de *spanning* provam-se também elas fundamentais pois asseguram a correta realização de processos e atividades que visem satisfazer as necessidades dos clientes que são identificadas pelas capacidades *outside-in* e o compromisso com as relações estabelecidas por estas mesmas capacidades.

Day (1999a) diz-nos que um processo de mudança numa organização, com o objetivo de a tornar orientada para o mercado é despoletado por:

- Rutura de mercado que ameaça a organização, correspondente a uma alteração repentina nas condições de mercado;
- Contínua erosão do alinhamento da organização com o mercado, colocando-a numa posição de desvantagem face à concorrência, isto é, aquilo que a organização oferece apresenta-se totalmente desalinhado com o que o mercado procura;
- Necessidade estratégica, pela procura de uma melhor posição competitiva no mercado;
- Custos de oportunidade intoleráveis.

Perante esta necessidade de mudança sentida, a organização entra num processo que visa torna-la mais próxima do mercado, por forma a melhor compreender os clientes para assim os atrair e satisfazer. Day (1999a) aponta cinco características comuns a todos estes processos de mudança:

- Envolvência de toda a organização, desde o topo até à base da mesma, sendo por isso um esforço multifuncional;
- O foco das alterações deve estar nas condições que permitam aos colaboradores atingir bons resultados;
- Os gestores devem agir com um sentido de urgência, promovendo junto de toda a organização a aceitação e interesse necessário para que o processo de alteração seja célere;

- A alteração cultural necessária para neste processo de orientação para o mercado é seguida por uma alteração de comportamentos;
- A alteração gera diálogo durante todo o processo que encoraja a aprendizagem e a identificação de barreiras à orientação para o mercado.

Assim, e para que este processo de orientação para o mercado tenha sucesso, deverá passar por seis fases fundamentais:

1. Compromisso demonstrado pelos líderes da organização, investindo tempo e recursos, assim como exprimindo o sentido de urgência em relação à mudança que se está a promover na organização;
2. Compreensão em relação à necessidade da mudança, ou seja, os colaboradores essenciais para o processo de mudança promovida deverão compreender a verdadeira importância deste face à necessidade existente de orientar a organização para o mercado;
3. Moldagem da visão de todos os colaboradores face aos desafios provocados por este processo de reorientação da organização, nomeadamente ao nível da criação de valor para os clientes e às diferenças inerentes às mudanças que são promovidas;
4. Mobilizar o compromisso a todos os níveis da organização, isto é, aqueles que são os principais empreendedores e responsáveis pela mudança promovida na organização devem ter o respeito, credibilidade e capacidade de mobilização de toda a organização para o compromisso necessário para tornar a organização orientada para o mercado;
5. Alinhamento da estrutura, dos sistemas e dos incentivos para com a nova realidade que se pretende promover, pelo que a estrutura e os sistemas da organização devem refletir a pretensão desta de ser orientada para o mercado, e os incentivos aos colaboradores devem também eles ser promotores de comportamentos que espelhem esta pretensão;
6. Reforçar a mudança, pois o processo não termina aquando da sua aceitação, é necessário proceder a todas as mudanças, estabelecendo *benchmarks* para medir o sucesso e planos para colocar em prática todas as alterações

definidas como necessárias para tornar a organização orientada para o mercado.

Posteriormente Day (1999b), refere que uma organização orientada para o mercado possui “uma habilidade superior para compreender, atrair e manter clientes valiosos” (Day, 1999b:5), sendo que esta superioridade existe quando se realiza uma comparação com os demais concorrentes, ou seja, se uma organização quer ser orientada para o mercado deverá estar mais próxima do mesmo do que os restantes *players* no mercado. A principal novidade prende-se com a referência ao valor dos clientes, o autor procura claramente distinguir os clientes valiosos do que não o são, indicando que uma organização orientada para o mercado saberá diferenciá-los identificando quais os seus clientes valiosos dos que acabam por acarretar prejuízo para a organização.

No mesmo trabalho, Day expõe-nos o seu modelo referente aos diferentes elementos constituintes de uma orientação para o mercado:



Fonte: Day (1999b)

Figura 6: Elementos da orientação para o mercado segundo Day.

Este modelo é suportado por quatro elementos essenciais:

- Uma cultura orientada para o exterior da organização, onde os valores e crenças dominantes se focam na procura de valor superior para os clientes;
- Capacidades distintas de sentir e relacionar-se com o mercado, assim como de pensamento estratégico que permita a antecipação a alterações, ameaças ou oportunidades no mercado.
- Uma configuração organizacional que contemple as restantes capacidades da organização, e que esteja orientada para antecipar e responder a alterações nos requisitos dos clientes e nas condições do mercado, alinhando essas mesmas capacidades com uma proposta de valor superior;
- Um conhecimento sobre o mercado que é partilhado por toda a organização, conhecimento esse que é gerado pela informação sobre os clientes e restantes elementos do mercado e de seguida disseminado por toda a organização.

Estes quatro elementos devem atuar em conjunto para promoverem uma orientação para o mercado eficiente, não devendo funcionar individualmente, até porque uma falha ou fraqueza num destes elementos poderá prejudicar todos os restantes, pelo que para se manter competitiva no mercado a organização deve assegurar que em cada um destes elementos o seu nível de funcionamento deve ser pelo menos igual aos dos concorrentes.

2.3 – Síntese de conceitos, perspetivas e modelos

Os pontos 3.1 e 3.2 permitiram-nos verificar as disparidades e diferenças entre os diversos conceitos, teorias e modelos de orientação para o mercado apresentados pelos diversos académicos e investigadores, assim como encontrar algumas similaridades e convergências entre as diversas contribuições. Urge portanto, fazer uma síntese das principais contribuições, assim como dos elementos comuns as diversas perspetivas apresentadas.

Apesar de todo o conhecimento acumulado, Brady e Johnson (2002) dão-nos conta da falta de consenso na definição de um conceito de orientação para o mercado,

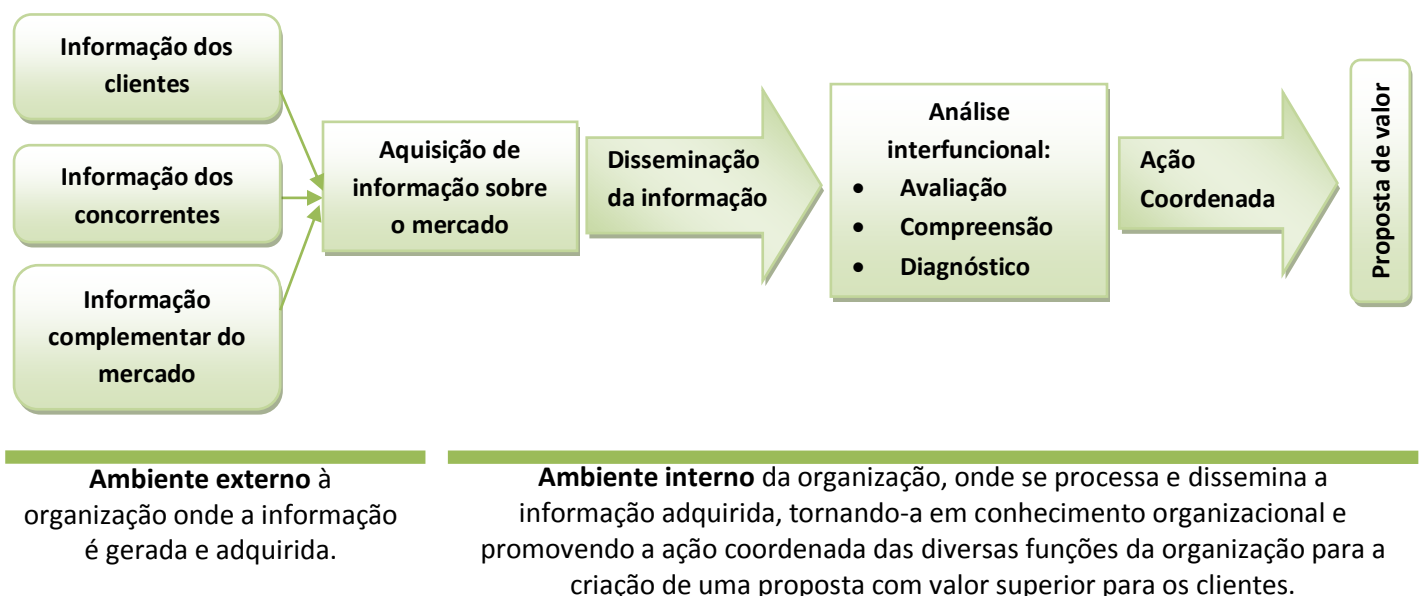
que seja universal e enquadre todas as diferentes perspetivas. No entanto, parece existir uma convergência de opiniões que apontam para uma forte relação entre a orientação para o mercado e o conceito de marketing. Assim, a orientação para o mercado tem origem numa filosofia de gestão que assenta no conceito de marketing (Raaij e Stoelhorst, 2008), ou seja, tal como é referido de forma direta ou indireta por diversos autores, a orientação para o mercado resulta basicamente da implementação prática do conceito de marketing.

No seguimento das convergências entre as diferentes perspetivas, é possível vislumbrar alguns componentes comuns entre as diversas teorias apresentadas. Considerando por exemplo os modelos de Kholi e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), que estão entre as contribuições mais consideradas e referenciadas sobre o tema da orientação para o mercado, verificamos que as grandes diferenças estão na perspetiva sobre a qual encaram o modelo de funcionamento de uma orientação para o mercado e não nos componentes centrais desses modelos. Considerando o modelo de Kholi e Jaworski (1990), este assenta em três componentes: Geração de *market intelligence*; Disseminação de *market intelligence*; e Resposta ao *market intelligence*. Por sua vez, o modelo de Narver e Slater (1990) comporta outros três componentes: Orientação para os clientes; Orientação para os concorrentes; e Coordenação interfuncional. Apesar do recurso a terminologias bastantes diferentes, após uma análise cuidada verifica-se que as ideias basilares dos modelos são semelhantes, na medida em que, no modelo de Narver e Slater, Orientação para os clientes e Orientação para os concorrentes diz de facto respeito à geração e disseminação da informação sobre os mercados por toda organização, e por sua vez a Coordenação interfuncional coincide com a necessidade de os diversos departamentos de uma organização atuarem de forma conjunta para responderem ao *market intelligence* gerado e disseminado. Ou seja, existe uma diferenciação de perspetivas teóricas assentes em premissas centrais convergentes. Deshpandé, Farley e Webster (1993) referem estas semelhanças entre os modelos, referindo que a grande diferença estará na importância dada à orientação para os concorrentes no modelo de Narver e Slater.

Estas convergências de ideias não são exclusivas dos componentes dos modelos de orientação para o mercado, alguns pressupostos mais gerais são abordadas pelos

diversos autores. Por exemplo, Shapiro (1988) revela a sua visão holística da orientação para o mercado na qual apenas o esforço coordenado das diversas funções organizacionais poderia tornar a organização orientada para o mercado, opinião posteriormente reforçada por Kholi e Jaworski (1990, 1993) e Narver e Slater (1990, 1994, 1995). É também comum a opinião de que a orientação para o mercado não é uma responsabilidade da função de marketing (Kholi e Jaworski, 1990,1993; Narver e Slater, 1990, 1994; Becker e Homburg, 1999), sendo necessário o compromisso de todas as funções organizacionais para que a organização esteja de facto orientada para o mercado. Outras similaridades prendem-se com a noção de que a orientação para o mercado deverá ter um foco no longo prazo, contribuindo para o sucesso da organização no longo termo, assim como parece existir uma certa convergência de opiniões de que a rentabilidade, essencialmente de longo prazo, é uma das consequências da orientação para o mercado, e como tal, um dos objetivos centrais das organizações que procuram ser orientadas para o mercado.

Pelas contribuições já apresentadas é possível apresentar um modelo genérico de como funciona, e não do que é, a orientação para o mercado.



Adaptado de Narver e Slater (1994), com a alteração e introdução de alguns elementos

Figura 7: Modelo genérico de funcionamento da orientação para o mercado, de acordo com a contribuição teórica de diversos autores.

Parecem existir mais similaridades do que divergências entre as diversas opiniões no respeitante às componentes da orientação para o mercado, estando as principais diferenças relacionadas não com as bases de funcionamento ou aplicação de modelos de orientação para o mercados, mas sim com as perspetivas do que é ou significa para uma organização ser orientada para o mercado, destacando-se aqui três polos de opiniões.

Se de um lado temos uma perspetiva assente em comportamentos (Kholi e Jaworski, 1990, 1993), que se baseia na ideia de que o grau de orientação para o mercado de uma organização é determinada por um conjunto de atividades que esta leva a cabo no sentido de conseguir responder eficazmente e efetivamente às necessidades, desejos e interesses do mercado, por outro lado temos uma perspetiva cultural (Narver e Slater, 1990, 1994, 1995), que defende que a orientação para o mercado é determinada pela cultura da organização e não tanto por um conjunto de atividades que definem se a organização é ou não orientada para o mercado, ainda que compreenda a necessidade de se promoverem determinadas atividades ou comportamentos para que seja efetivamente possível existir uma orientação para o mercado, que no entanto é determinada pela cultura organizacional.

A estas perspetivas mais relevantes podemos juntar a de Becker e Homburg (1999), que baseiam a sua visão na premissa de que da construção dos diversos sistemas de gestão resulta a orientação para o mercado de uma organização. De forma indireta diversos autores compreendem nos seus modelo e teorias algumas das ideias bases desta perspetiva baseada nos sistemas, na medida em que é genericamente aceite e defendida a ideia de que a orientação para o mercado deverá resultar do compromisso e ação de todas as funções organizacionais.

A estas diferentes perspetivas (perspetiva comportamental, perspetiva cultural e perspetiva baseada nos sistemas) são dadas especial relevo por Alhakimi e Baharun (2009) na sua síntese das principais contribuições teóricas sobre a orientação para o mercado, ainda que seja possível destacar outras perspetivas apresentadas por diversos autores, tal como é referido por Raaij e Stoelhorst (2008), nomeadamente Ruekert (1992), Lichtental e Winson (1992), Harris (1998), Kennedy, Goolsby e

Arnould (2003) e Gebhart, Carpenter e Sherry (2006) que no entanto não se mostraram tão decisivas e importantes para a compreensão da orientação para o mercado como as anteriormente referidas. Curiosamente, várias destas perspetivas baseiam-se num ponto de vista que encara a orientação para o mercado como resultado da cultura organizacional, indo por isso ao encontro do defendido por Narver e Slater (1990).

Também Day (1990, 1994, 1999a) fornece-nos uma perspetiva complementar à dos restantes autores, assentando as suas ideias na necessidade de uma organização que seja orientada para o mercado possuir determinadas capacidades essenciais. Estas capacidades essenciais prendem-se com o sentir o mercado, monitorizando o mesmo, e relacionamento com os clientes, ou seja, a capacidade da organização em criar relações próximas com os seus clientes valiosos. Uma organização que possua estas capacidades *outside-in* bem desenvolvidas, terá condições para ter uma performance superior ao nível da satisfação dos clientes, na eventualidade de as restantes capacidades, nomeadamente as capacidades de *spanning*, se comprometerem com a informação e a os *insights* que as capacidades *outside-in* geram. O modelo que nos é proposto por Day (1999b) reflete esta opinião, mas acrescenta alguns elementos, assim, e segundo o autor, os elementos de uma orientação para o mercado são (1) uma cultura orientada para o exterior, que valorize a satisfação dos clientes (2) capacidades de sentir o mercado, relacionar-se com os clientes e de pensamento estratégico para se antecipação às necessidades do mercado, (3) configuração organizacional das restantes capacidades orientada para a satisfação dos cliente e resposta às necessidades do mercado, e finalmente, (4) um conhecimento sobre o mercado de atuação que é partilhado por toda a organização.

Por ser lado Deshpandé, Farley e Webster (1993) apresentam inicialmente um ponto de vista que se baseia essencialmente na importância da cultura organizacional para que uma organização seja orientada para o mercado, sendo que posteriormente (Deshpandé e Farley, 1998) já assumem uma outra perspetiva, onde a orientação para o mercado será resultado de um conjunto de atividades que procurem proporcionar a satisfação dos clientes, de acordo com as necessidades dos mesmos, sem que neguem ainda assim a importância que os valores e as crenças

de uma organização, ou seja, a sua cultura, possa determinar o grau com que esta está orientada para o mercado. Os autores mostram assim, em momentos distintos, o aceitar das duas perspetivas diferentes.

Em relação às diferentes perspetivas existentes Brady e Johnson (2002) dizem-nos que os investigadores de alguma forma tendem a seguir ou a escola de Kholi e Jaworski ou a de Narver e Slater. Os mesmos autores mencionam que todas as definições e perspetivas de orientação para o mercado podem ser divididas em quatro categorias:

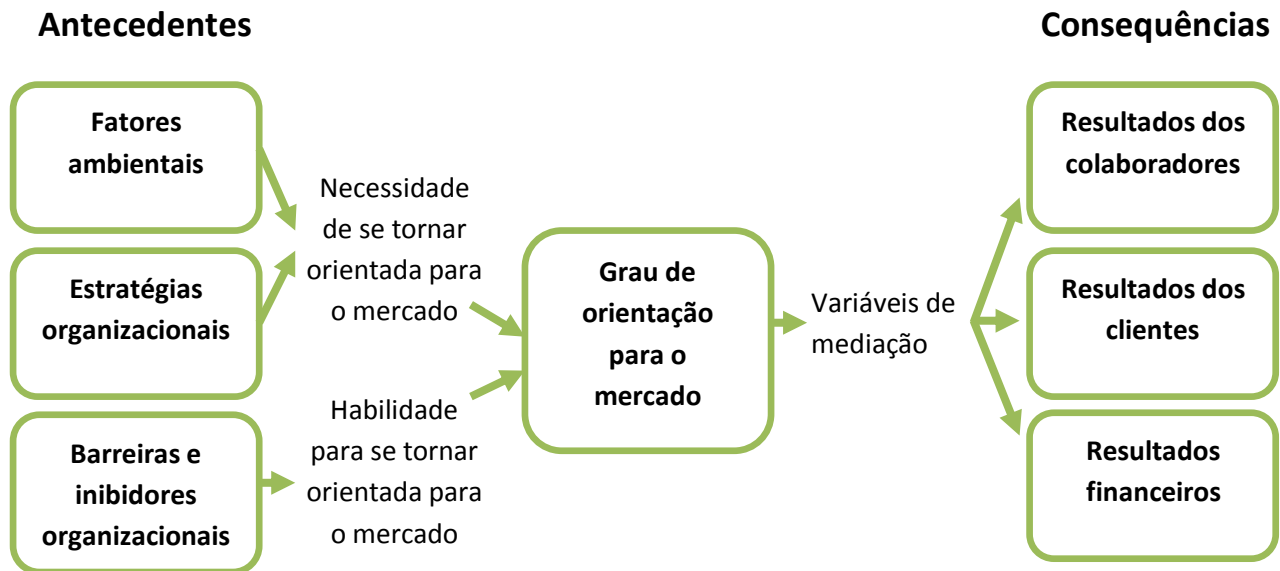
- Filosofia (Ex: Deshpandé, Farley e Webster, 1993)
- Atividade (Ex: Kholi e Jaworski, 1990)
- Implementação do conceito de marketing (Ex: Atuahene-Gima, 1996)
- Cultura (Ex: Narver e Slater, 1990)

Brady e Johnson (2002) dizem-nos também que as definições de orientação para o mercado não devem ser encaradas como definições, mas sim descrições de orientação para o mercado, descrições das características da orientação para o mercado, ou descrição de como se assemelha uma organização que esteja orientada para o mercado.

Já Jaworski, Kholi e Sahay (2000) indicam que, apesar de existirem divergências no que respeita à definição de orientação para o mercado, é genericamente aceite que se refere à obtenção de informação e consequente conhecimento sobre o mercado e posterior adaptação da proposta de valor em função das necessidades e pretensões do mercado.

Ainda em relação às contribuições teóricas dos académicos e investigadores já expostas, será relevante fazer uma referência aos antecedentes e consequências da orientação para o mercado. Anteriormente fora analisado o modelo de antecedentes e consequências desenvolvido por Kholi e Jaworski (1993), na medida em que é o mais reconhecido e influente entre as diversas contribuições teóricas feitas nesta área específica. No entanto outros autores, de forma direta ou indireta, fornecem outro tipo de contribuições que devem ser consideradas pela sua relevância e

pertinência, acrescentando variáveis que devem ser consideradas. Todas estas contribuições foram analisadas e comprimidas por Raaij e Stoelhorst (2008) que assim desenvolveram um modelo completo e que agrega toda as variáveis introduzidas como potenciais antecedente e consequências da orientação para o mercado das organizações.



Fonte: Adaptado de Raaij e Stoelhorst (2008)

Figura 8: Modelo de antecedentes e consequências de Raaij e Stoelhorst, de acordo com a contribuição de diversos autores.

Ao nível das consequências, os autores indicam que diversos estudos empíricos demonstraram os efeitos positivos da orientação para o mercado na performance da organização, como posteriormente será analisado, nomeadamente no que respeita aos resultados financeiros, mas estes efeitos positivos da orientação para o mercado estendem-se até aos clientes e consumidores da organização. As investigações mostram uma tendência de as organizações orientadas para o mercado conseguirem um elevado nível de qualidade percebida, de satisfação e fidelidade dos seus clientes, assim como incidam que um elevado grau de orientação para o mercado aumenta a satisfação dos colaboradores e o seu sentimento de compromisso para com a organização.

No que se refere às variáveis de mediação, Raaij e Stoelhorst (2008) destacam a inovação e o desenvolvimento de novos produtos como as que têm mais suporte

empírico, sendo que também a gestão de relacionamento com os clientes e a gestão da cadeia de distribuição aparentam influenciar a relação entre a orientação para o mercado e a performance da organização. Outras variáveis de mediação referidas são a turbulência do mercado, a turbulência tecnológica, a intensidade competitiva, o crescimento do mercado e o poder de compra, no entanto as evidências empíricas que as suportem são inferiores.

Por fim, em relação aos antecedentes, os autores efetuam uma distinção entre os antecedentes externos à organização, fatores ambientes que incentivam a organização a adotar uma orientação para o mercado, e antecedentes internos à organização que possibilitam ou dificultam essa adoção. Ao nível dos fatores ambientais, parece existir uma concordância de que operar num mercado dinâmico e altamente competitivo impulsiona uma organização a tornar-se orientada para o mercado, já no que respeita aos fatores internos, a seleção e recrutamento de profissionais focados nos clientes, o treino de colaboradores relativamente a práticas orientadas para o mercado, e a existência de um sistema de recompensas de acordo com os objetivos da orientação para o mercado, são antecedentes empiricamente comprovados. Dos antecedentes referidos por Kholi e Jaworski (1993) aquele que mais suporte empírico têm são: a ênfase da gestão de topo, o conflito e conexão interdepartamental, e o sistema de recompensas.

No entanto, e apesar de, tendencialmente, os diversos investigadores e académicos apontarem consequências positivas resultantes da orientação para o mercado, alguns autores destacam também os seus riscos ou perigos (Narver e Slater, 1995). Um destes perigos prende-se com um excessivo foco da organização nos mercados e clientes atuais, ignorando mercados ou segmentos emergentes. Outro perigo está relacionado com o facto de certas organizações procurarem apenas adaptarem-se por via da aprendizagem em função das necessidades dos mercados, descorando assim a inovação nos seus produtos ou serviços, assim como ignoram oportunidades de mercado. Por fim, existe o risco de as organizações focarem as suas ações apenas na obtenção de informação dos clientes e dos colaboradores, tal como defendido pelos diversos autores cujas contribuições já foram abordadas, esquecendo-se que outros atores podem ter um papel de relevo no mercado, como

distribuídos, instituições públicas, outras instituições privadas, entre diversas outras instituições, assim como podem ser fonte de informação valiosa.

Também Deshpandé, Farley e Webster (1993) alertam para um problema bastante comum na avaliação da orientação para o mercado, que se prende com a necessidade de esta ser estendida para lá da autoavaliação que geralmente é realizada pelas empresas. Assim, e de acordo como que é defendido pelos autores, como a orientação para o mercado resulta essencialmente do foco da organização nos seus clientes, a avaliação da orientação para o mercado da mesma não deverá ser feita exclusivamente de acordo com a perceção dos gestores e colaboradores da organização, mas também através das opiniões dos clientes. Tal facto é especialmente relevante quando se prova que as perceções da organização e as opiniões dos clientes nem sempre são coincidentes, sendo de maior gravidade quando uma organização se considera orientada para o mercado, e como tal não altera a sua forma de atuação no mercado, e os clientes partilham de uma opinião totalmente diferente.

3 – Efeitos da orientação para o mercado na performance das organizações

Neste capítulo pretende-se, essencialmente, analisar os eventuais benefícios da orientação para o mercado na sua performance, através da análise de suporte teórico e empírico em relação a estes mesmos benefícios.

A análise dos efeitos na performance das organizações é uma das principais temáticas de análise dentro da orientação para o mercado. Entenda-se por performance das organizações os resultados das suas atividades, com grande foco dado pelos investigadores à rentabilidade. Esta questão é merecedora de especial atenção pois é suposição geral que as organizações com elevado grau de orientação para o mercado tenham melhor desempenho financeiro e de mercado (Noble, Sinha e Kumar, 2002), o que vai ao encontro dos modelos de consequências da orientação para o mercado já expostos (Raij e Stoelhorst, 1998; Kholi e Jaworski, 1993).

Nesse sentido, Narver e Slater (1990) procuraram analisar os efeitos da orientação para o mercado na rentabilidade das organizações. Tendo realizado uma investigação centrada no seu modelo de orientação para o mercado em diversas unidades estratégicas de negócio de uma empresa estado-unidense, estes autores procuravam encontrar uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a rentabilidade, ou seja, quanto maior fosse o grau de orientação para o mercado de uma das unidades estratégicas de negócio analisadas, maior seria a sua rentabilidade. Os resultados desta investigação sugerem efetivamente a existência da relação positiva entre a rentabilidade e o grau de orientação para o mercado, ainda que reportem a existência de outras variáveis que tenham implicações na rentabilidade das organizações. Um aspeto importante que Narver e Slater (1990) referem é que, apesar de existir uma relação direta positiva entre a rentabilidade e a orientação para o mercado de uma organização, as evidências sugerem que esta relação positiva tem um limite, a partir do qual os custos que uma organização tenha para se tornar ainda mais orientada para o mercado deixam de se repercutir em benefícios adicionais.

Mais tarde, e na continuação da sua anterior investigação, Narver e Slater (2000) procuram reforçar as conclusões anteriormente referidas. Numa amostra de 53 empresas, os resultados mostram de novo a existência de uma relação positiva entre o grau da orientação para o mercado e a performance financeira das organizações. No mesmo trabalho, os autores procuram relacionar a orientação empreendedora da organização com a performance da mesma, sendo que os resultados empíricos demonstram que a orientação para o mercado tem mais influência do que a orientação empreendedora nessa mesma performance. Os resultados de ambas as investigações vão ao encontro da teoria dos autores, na qual a orientação para o mercado permite a criação de valor superior para o clientes e dessa forma obter uma superior performance da organização (Narver e Slater, 1990).

Pelham (2000), numa contribuição de especial relevo, mostra-nos evidências de que a orientação para o mercado permite, não só melhorias na rentabilidade da atividade da organização, como resultados mais positivos num vasto conjunto de medidas de performance, como o aumento das vendas ou a quota de mercado.

Por sua vez, Hul e Ketchen (2001), indicando que muitos das investigações realizadas apenas referem a existência de uma relação entre a orientação para o mercado e a performance da organização e não aprofundam a complexidade dessa relação, baseiam a sua investigação numa *resource-based view* da organização, ou seja, numa perspetiva focada nos ativos únicos e semipermanentes da organização, por forma a que os resultados tenham em conta outros elementos dessa complexa relação. Numa amostra constituída por 181 multinacionais, os resultados demonstram que a relação entre a orientação para o mercado e a performance da organização não é linear, como outros estudos tendem a considerar, sendo antes uma complexa rede de relações, onde também devem ser incluídas outras capacidades, como a inovação, o empreendedorismo e a aprendizagem organizacional.

Noble, Sinha e Kumar (2002) foram também eles responsáveis por uma investigação cujo objetivo seria o de analisar que ligação poderá existir entre a orientação para o mercado de uma organização e a sua performance. A investigação destes autores

baseia-se na desintegração do modelo de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990) assim como na avaliação do papel de estratégias complementares, tendo desta forma chegado à conclusão que uma organização que tenha uma elevada orientação para a concorrência e orientação para as vendas exibe uma performance superior. Da mesma forma, os autores referem o foco em marcas nacionais como fator capaz de ter um forte impacto na performance, no entanto este é um aspeto passível de ser encarado como resultado da cultura onde a investigação foi desenvolvida. O grande contributo desta investigação prende-se com o facto de demonstrar que pode ser um erro efetuar uma análise à performance da organização de acordo com o seu grau de orientação para o mercado, considerando para tal os modelos de orientação para o mercado no seu todo e não os seus constituintes de forma individual. Por outro lado, não negando a influência da orientação para o mercado na performance da organização, os autores referem a importância que outras estratégias e orientações podem ter para os resultados organizacionais.

Numa outra investigação, Matsuno, Mentzer e Özsomer (2002) procuram relacionar não só a orientação para o mercado, como também a tendência empreendedora, com a performance, pois para ambas as considerações isoladas existem evidências literárias para suportar a sua relação com a performance, no entanto poucas investigações realizadas procuraram integrar ambos os constructos. Os autores descrevem a tendência empreendedora como sendo “ a predisposição organizacional para a gestão empreendedora de processos” (Matsuno, Mentzer e Özsomer, 2002:18). A pesquisa apresenta fortes evidências de uma relação direta entre a tendência empreendedora e a orientação para o mercado, sendo assim quanto maior for a tendência empreendedora de uma organização, maior será a orientação para o mercado da mesma. No mesmo sentido demonstra que a tendência empreendedora da organização afeta indiretamente a performance da mesma, através da orientação para o mercado.

Tal como os autores anteriores, Bhuian, Menguc e Bell (2003) procuram estabelecer uma conexão entre a orientação para o mercado e a performance, utilizando também a capacidade empreendedora de uma organização como elemento moderador. Os autores procuravam evidências de que há uma forte relação positiva

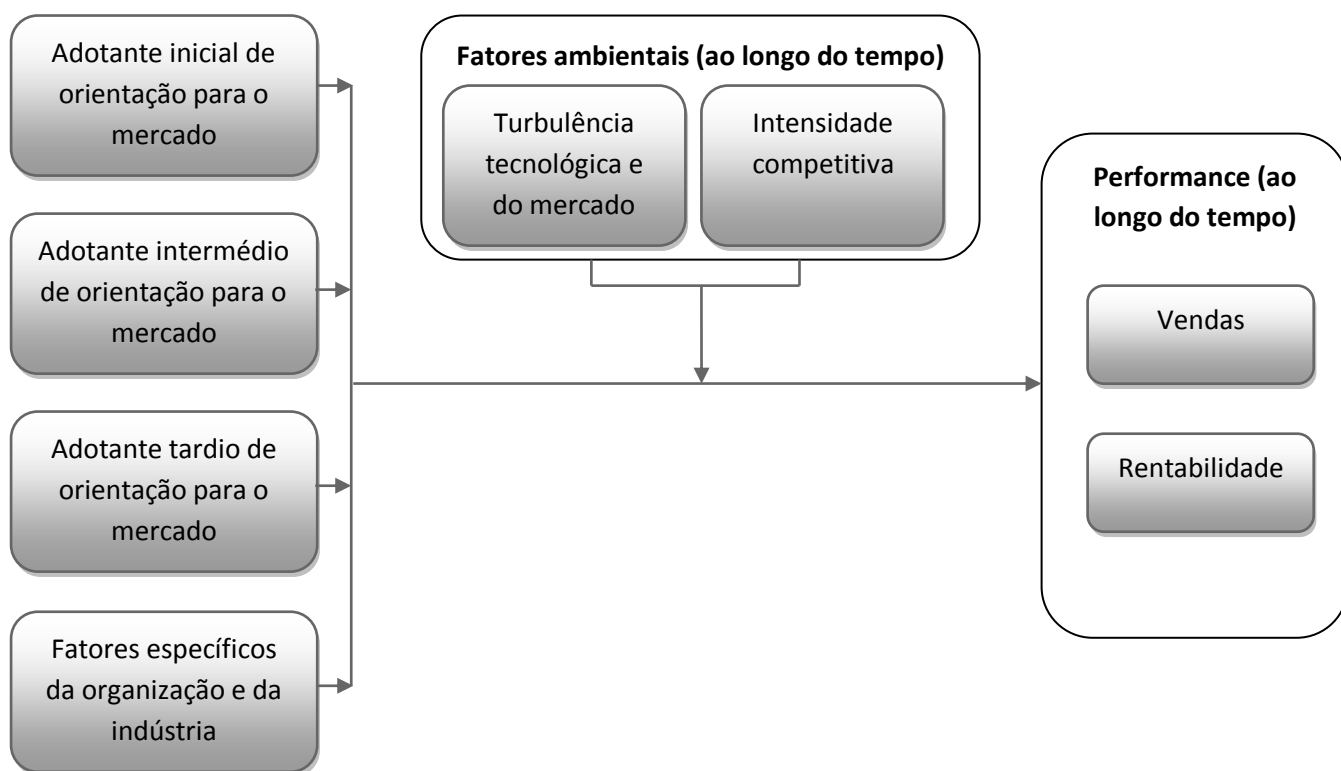
entre a orientação para o mercado e a performance da organização quando a sua orientação empreendedora é moderada, ou seja, existe uma afetação curvilínea entre a relação orientação para o mercado/performance e o elemento moderador representado pelo empreendedorismo organizacional. Os resultados da investigação vieram comprovar a teoria desenvolvida pelos autores, pelo que a principal conclusão que se poderá retirar é que a orientação para o mercado afeta positivamente a performance da organização num cenário em que esta possui igualmente uma orientação moderada para o empreendedorismo.

Sandvik e Sandvik (2003) investigaram o impacto da orientação para o mercado na performance da organização, utilizando para tal a inovação dos produtos como elemento de mediação na influência que a orientação para o mercado tem sobre a performance, sendo que esta inovação é encarada segundo duas dimensões – novo para a organização e novo para o mercado. Numa amostra que contempla 298 hotéis noruegueses, os autores concluíram que a orientação para o mercado influencia a inovação dos produtos e que por sinal a dimensão “novo para o mercado” tem uma contribuição positiva para a performance da organização, sendo assim possível estabelecer uma relação indireta entre orientação para o mercado e performance utilizando para tal a inovação dos produtos como elemento de mediação dessa relação.

Tentando analisar o efeito da orientação para o mercado sobre a performance, Dauda (2010) fez recair a sua investigação em pequenas empresas de Lagos, capital económica da Nigéria, empresas estas que pouca importância atribuem à orientação para o mercado. Os resultados reportados mostram a existência de uma relação entre a orientação para o mercado e a performance dentro das organizações que compõem a amostra de estudo, sendo que outras conclusões são referidas. Na perspetiva de pequenas empresas, a orientação para o mercado não tem influência apenas na performance financeira, ampliando os seus benefícios à organização (maior capacidade de inovação, maior produtividade empreendedora, melhoria da integração interdepartamental e aumento do compromisso dos colaboradores) colaboradores (maior colaboração e suporte entre os colaboradores, gestores investidores e outros *stakeholders*), clientes (maior satisfação e acesso a novos produtos) e sociedade em geral. Asikhia (2011) efetuou uma investigação no mesmo

mercado, ou seja, em empresas Nigerianas, tendo também concluído existir uma relação entre a orientação para o mercado e a performance das organizações analisadas, isto é, ocorreu uma melhoria na performance nas organizações que adotaram a orientação para o mercado, tenho o autor referido que a “orientação para o mercado é um fator crítico de sucesso para as companhias que operam na Nigéria” (Asikhia, 2011:60).

Numa contribuição recente, mas de enorme relevância Kumar *et al.* (2011) demonstram o efeito da orientação para o mercado (medida em 1997, 2001 e 2005) na performance das organizações que fora analisada no período decorrente entre 1997 e 2005. Os autores desenvolveram o seguinte modelo de impacto ao longo do tempo da orientação para o mercado na performance:



Fonte: Kumar *et al.* (2011)

Figura 9: Orientação para o mercado na performance do negócio ao longo do tempo.

A figura demonstra parte das conclusões dos autores, que referem que os resultados da sua investigação indicam que a orientação para o mercado tem um efeito positivo na performance da organização, neste caso concreto medido em termos de aumento das vendas e da rentabilidade, quer no curto, quer no longo

prazo. No entanto, os benefícios são maiores para as organizações que se apresentam como adotantes iniciais da orientação para o mercado na indústria, visto que o impacto positivo da adoção de uma orientação para o mercado foi decaindo ao longo do período de investigação. Este resultado poderá ser justificado pelo fato de os adotantes iniciais conseguirem obter uma vantagem competitiva única e distintiva, que muitas vezes esta relaciona com a inovação dos produtos ou serviços. Em relação aos fatores ambientais, a turbulência do mercado e a turbulência tecnológica apresentam efeitos contrários, na medida em que as organizações que operam em mercados com elevada turbulência aparentam ter maior benefício na sua performance oriundo da orientação para o mercado, contrastando com os resultados conseguidos por Krica, Jayachandran e Bearden (2005), e por sua vez, a turbulência tecnológica aparenta ter um efeito contrário, ou seja, um impacto negativo na relação entre a orientação para o mercado e a performance. Já no que diz respeito à intensidade competitiva, esta tem uma influência positiva na relação entre a orientação para o mercado e a performance, aumentando os resultados desta relação num contexto de elevada intensidade competitiva.

Lado e Maydeu-Olivares (2001), apresentam-nos uma revisão dos resultados das investigações empíricas, realizadas entre 1990 e 2000, sobre a relação entre a orientação para o mercado (OM) e a performance de uma organização (PO):

Autores	País de Investigação	Conclusão
Narver e Slater, 1990	E.U.A.	Relação positiva entre OM e PO
Ruekert, 1992	E.U.A.	Relação positiva entre OM e PO
Jaworski e Kholi, 1993	E.U.A.	Relação positiva entre OM e PO
Kholi, Jaworski e Kumar, 1993	E.U.A.	Relação positiva entre OM e PO
Diamantopoulos e Hart, 1993	Reino-Unido	Resultados mistos na relação entre OM e PO
Slater e Narver, 1994	E.U.A.	Relação positiva entre OM e PO
Deng e Dart, 1994	Canada	Relação positiva entre OM e PO
Deshpandé, Farley e Webster, 1993	Japão	Relação positiva entre a Orientação para os clientes e PO

Van Bruggen e Smidts, 1995	Holanda	Relação positiva entre OM e PO
Greenley, 1995 UK	Reino-Unido	Relação positiva entre OM e PO
Lambin, 1996	Bélgica	Relação positiva entre OM e PO
Fritz, 1996	Alemanha	Relação positiva entre OM e PO
Pitt, Caruana e Berthon, 1996	Reino-Unido e Malta	Relação positiva entre OM e PO
Selnes, Jaworski e Kohli, 1996	E.U.A. e Escandinávia	Relação positiva entre OM e PO
Pelham e Wilson, 1996	E.U.A.	Relação positiva entre OM e PO
Bhuan, 1997	Arábia Saudita	Relação não significativa entre OM e PO
Greenley e Foxall, 1997, 1998	Reino-Unido	O impacto da orientação para múltiplos <i>stakeholders</i> na performance é moderada pelo ambiente externo
Gray <i>et al.</i> , 1998	Nova Zelândia	Relação positiva entre OM e PO
Caruana, Pitte Berthon, 1999	Reino-Unido	Relação não significativa entre OM e PO
Avlonitis e Gounaris, 1997	Grécia	Relação positiva entre OM e PO
Lado, Maydeu-Olivares e Rivera, 1998	Espanha e Bélgica	Relação positiva entre OM e PO
Kumar, Subramanian e Yauger, 1998	E.U.A.	Relação positiva entre OM e PO
Appiah-adu, 1998	Gana	Relação positiva entre OM e PO
Deshpandé e Farley, 1998	E.U.A.	Relação positiva entre OM e PO
Han, Kim e Srivastava, 1998	E.U.A.	Relação positiva entre OM-Inovação-PO
Sargeant e Mohamad, 1999	Reino-Unido	Relação não significativa entre OM e PO
Baker e Sinkula, 1999	E.U.A.	Relação positiva entre OM e PO
Pelham, 2000	E.U.A.	Relação positiva entre OM e PO

Fonte: Adaptado de Lado e Maydeu-Olivares (2001)

Tabela 1: Sumário dos resultados de investigações empíricas sobre a relação entre a Orientação para o mercado e a Performance das organizações, realizadas entre 1990 e 2000.

As investigações sobre esta temática “geralmente demonstram que a orientação para o mercado tem um impacto positivo na performance da organização” (Sandvik e Sandvik, 2003: 355) e as evidências empíricas aqui expostas parecem indicar a existência de uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a performance nas organizações, com especial foco da literatura no aumento das vendas e da rentabilidade do negócio. No entanto, a análise literária mostra-nos que “o papel da orientação para o mercado no melhoramento da performance do negócio tem sido alvo de disputa por muito tempo” (Dauda, 2010), na medida em que apesar de todas as contribuições positivas referentes a uma eventual relação entre a orientação para o mercado a performance da organização, algumas investigações têm mostrado resultados contrários, como por exemplo Rojsek e Konic (2003) que não conseguiram encontrar nenhuma relação positiva entre a orientação para o mercado e a performance da organização estudando pequenas e médias empresas da Eslovénia, acontecendo o mesmo no estudo levado a cabo por Han, Kim e Srivastava (1998), dificultando desta forma a possibilidade de se estabelecer uma conclusão definitiva sobre esta temática, visto que também estes resultados negativos não são por si só conclusivos e passíveis de generalização.

Poder-se-á ainda assim concluir, até porque existe um forte suporte empírico nesse sentido, que a relação entre a orientação para o mercado e a performance da organização existe para além da teoria conceptual, sendo no entanto de difícil contextualização prática. A lógica dirá que uma organização que conhece o mercado e os seus intervenientes e que esteja constantemente preparada para responder a alterações no mercado ou nos comportamentos e ações dos seus intervenientes, tem uma maior probabilidade de sucesso e de crescimento, ou seja, de ter uma performance positiva.

Noble, Sinha e Kumar (2002) referem que a existência de resultados distintos e que impossibilitam uma conclusão definitiva pode ser consequência dos diferentes contextos, medidas e metodologias utilizadas pelas várias investigações realizadas. Estas variações existentes entre investigações, assim como as características culturais capazes de influenciar resultados, podem assim estar na origem da dificuldade de se estabelecer uma conclusão concludente no que respeito à conclusão existente entre a orientação para o mercado e a performance da

organização, não obstante a existência de fortes evidências empíricas de uma relação positiva entre a orientação para o mercado das organizações e a sua performance.

3.1 – Outros efeitos da orientação para o mercado nas organizações

Para além dos efeitos na performance da organização, similarmente os efeitos da orientação para o mercado na aprendizagem e inovação das organizações tem sido alvo de estudo de diversos investigadores e académicos.

Em relação à aprendizagem, uma das premissas mais recorrente referente à orientação para o mercado prende-se com o facto de as organizações orientadas para o mercado terem a capacidade e necessidade de gerarem e disseminarem internamente informação sobre os mercados. Independentemente do modelo ou perspectiva, esta é uma das ideias menos contestadas e mais aceite pelos autores. Ora, devido à informação gerada e difundida internamente, é expectável que desta resulte uma aprendizagem generalizada na organização que a torne mais capaz de eficazmente se adaptar ao mercado.

Entre os autores que realizaram investigações sobre estas temáticas destacam-se, por exemplo, Narver e Slater (1995); Hurley e Hult (1998); Farrel (2002), Noble, Sinha e Kumar (2002); e ainda Gebhart, Carpenter e Sherry Jr. (2006). De uma análise destas contribuições pode-se concluir que é difícil desassociar o processo de aprendizagem organizacional com a orientação para o mercado. Uma organização que seja orientada para o mercado deverá gerar informação sobre os mercados em que atua e os diversos intervenientes que nele participam. Na eventualidade desta informação ser devidamente disseminada por toda a organização ocorrerá um acumular de experiências e conhecimentos.

O próprio conceito de aprendizagem organizacional está indiretamente incluído nos modelos de orientação para o mercado mais referidos e aceites, sendo por isso compreensível a existência de uma forte relação entre ambos, que deverá funcionar num sentido em que a aprendizagem organizacional seja consequência da cultura e dos comportamentos resultantes da orientação para o mercado da organização,

sendo esta uma relação possivelmente positiva, na medida em que maior o grau de orientação para o mercado de uma organização, maior deverá ser a sua capacidade para gerar informação, transformando-a em conhecimento que a organização dispõe. Mas, e ainda que esta relação seja aceite e de fácil compreensão, o grande problema não estará na capacidade de geração de conhecimento, estará na capacidade da organização de, gerando, retendo e disseminando conhecimento sobre o mercado, de promover as devidas alterações ou inovações necessárias para transformar esse conhecimento numa vantagem competitiva sustentável que potencialize a performance organizacional, pelo que uma orientação para o mercado sendo fundamental, deverá ser complementada por uma orientação para a aprendizagem. Numa organização que para além de ser orientada para o mercado, seja também orientada para a aprendizagem, todas as experiência e conhecimento acumulado será potencializado, na forma de alteração e inovação de produtos ou serviços, de estratégias, de processos, entre outros benefícios organizacionais.

Um outro foco de interesse em relação à orientação para o mercado prende-se com os seus efeitos na inovação promovida pelas organizações. Este interesse deriva das expectativas geradas em torno do papel da orientação para o mercado na aprendizagem organizacional e na resposta à informação sobre os mercados que é obtida pela organização, isto é, partindo-se do princípio de que uma organização orientada para o mercado deverá ser capaz de aumentar o seu conhecimento sobre as necessidade e desejos atuais e futuros dos mercados, poderá atuar com o objetivo de promover algum tipo de inovação em função desse mesmo conhecimento. Entre os autores que investigaram ou fazem referência a efeitos da orientação para o mercado na inovação estão Athuene-Gima (1996); Han, Kim e Srivastava (1998); Lado, Maydeu-Olivares e Martínez-Martínez (1999); Sandvik e Sandvik (2003); Verhees e Meulember (2004); Krica, Jayachandran e Bearden (2005), Zhung e Duan (2010); e Abideen e Saleem (2011).

A orientação para o mercado pode ser vista como “fonte para ideias de novos produtos e serviços e que deve portanto afetar positivamente o grau de inovação de uma companhia” (Lado, Maydeu-Olivares e Martínez-Martínez, 1999:377). No mesmo sentido, o maior conhecimento e compreensão dos mercados que as organizações orientadas para o mercado têm, permite reduzir o risco associado à

inovação e introdução de novidades no mercado. Apesar da existência de literatura que aponte a orientação para o mercado como um elemento inibidor de inovação, grande parte das evidências empíricas apontam claramente para um caminho diferente. Os resultados das diversas investigações mostram uma relação positiva e significativa entre a orientação para o mercado e a capacidade de inovação organizacional, sendo por isso esperado, e até aceite, que quanto maior for o grau de orientação para o mercado de uma organização maior será a sua capacidade para empreender processos de inovação. No entanto, a orientação para o mercado não deve, nem pode, ser vista como fonte de inovação, mas sim facilitadora desta, através da geração de informação, conhecimento e compreensão sobre os mercados que seja útil para um funcionamento eficiente da função inovação dentro de uma organização.

4 – Escalas de mensuração

A utilização de escalas de mensuração é uma das principais discussões na temática da orientação para o mercado, ocorrendo uma diversidade de opiniões referente a qual das escalas existentes serve melhor o propósito de medir o grau de orientação para o mercado. Duas das escalas, MARKOR e MKTOR recebem maior atenção por parte dos investigadores e académicos, recaindo sobre si grande parte das escolhas para utilização prática e produzindo opiniões distintas acerca da utilidade de cada uma das escalas. De seguida efetua-se uma análise a ambas as escalas, e ao conflito de opiniões relacionadas com as mesmas, assim como se revê com uma maior brevidade outras escalas existentes.

4.1 – MARKOR

Em 1993, Kholi, Jaworski apresentam a sua escala de mensuração da orientação para o mercado, escala esta que seria posteriormente reduzida a apresentada no seu estado final por Kholi, Jaworski e Kumar (1993) com a denominação de MARKOR. Esta escala baseia-se nos componentes essenciais do modelo de orientação para o mercado desenvolvido previamente por Kholi e Jaworski (1990), ou seja, a (1) geração de *intelligence* do mercado, a (2) disseminação de *intelligence* do mercado e a (3) resposta ao *intelligence* do mercado. Esta escala de mensuração tem a particularidade de ter sido desenvolvida, e posteriormente testada, tendo por princípio a sua aplicabilidade em unidades estratégicas de negócios de uma organização, e não só na organização como um todo, possibilitando que, numa análise individualizada das suas unidades estratégicas de negócio, a organização possa identificar não só problemas genéricos, mas também problemas isolados relacionados com a orientação para o mercado.

A MARKOR (ver Anexo I) é uma escala de 20 itens divididos pelos três componentes referidos, sendo que o grau de orientação para o mercado resulta da soma não ponderada destes três componentes. A elaboração da escala resultou de entrevistas iniciais dos autores a gestores de topo, tendo daí gerado diversos itens para cada um dos componentes. Posteriormente os diversos itens passaram por três pré-testes, sendo dessa forma analisados por diversos profissionais de marketing e

profissionais sem ligação ao marketing, gestores e ainda por académicos. Os itens resultantes destes pré-testes foram submetidos a uma avaliação empírica, tendo este processo culminado no desenvolvimento da escala no seu formato final.

Os autores referem três atributos essenciais da escala:

- Foco nos clientes e na origem das suas necessidades e preferências;
- Itens baseados nas atividades e não na filosofia da empresa;
- Uma demarcação de um fator geral de orientação para o mercado e fatores componentes associados;

A MARKOR viria a tornar-se uma referência entre as escalas de mensuração da orientação para o mercado, tendo sido utilizada em diversas investigações relacionadas com a orientação para o mercado. Autores como Farrel e Oczkowski (1997); Atuahene -Gima e Ko (2001); Matsuno, Mentzer e Özsomer (2002); Sansvik e Sandvik (2003); Bhuian, Mengue e Bell (2003); Macedo e Pinho (2004); Verhees e Meulenbergh (2004); Ellis (2006); Durrieu e Hofmeister (2008); Malik e Naeem (2009); Bodlaj e Rojsek (2010); Mahmoud (2011); Kumar, Venkatesan e Leone (2011); entre muitos outros, recorreram a esta escala para fins académicos e de investigação.

4.2 – MKTOR

Por sua vez, Narver e Slater apresentaram em 1990 a primeira das escalas de mensuração da orientação para o mercado, sendo esta denominada de MKTOR (Anexo II), e que, tal como acontecera com a MARKOR, baseava-se no modelo de orientação para o mercado criado e defendido pelos seus autores. Este modelo, como já apresentado, baseia-se em três componentes essenciais: (1) Orientação para os clientes; (2) Orientação para os concorrentes; (3) e Coordenação interfuncional. O valor da orientação para o mercado de uma empresa resulta da média dos valores destes três componentes. Esta forma de avaliação poderá estar relacionada com a opinião dos autores de que estes três componentes apresentam uma importância igual (Narver e Slater, 1990).

A escala, na sua forma primária, foi inicialmente apresentada a um painel de académicos, encarados como autoridades reconhecidas no marketing estratégico, que selecionaram um conjunto de itens e acrescentaram outros. Posteriormente, e

após as referidas alterações propostas, a escala foi presente a um segundo painel de académicos, também estes reconhecidos como autoridades na temática do marketing estratégico. De seguida foi testada através de amostras separadas de questionários autoadministrados por gestores de topo de várias unidades estratégicas de negócio de uma organização. Através dos comentários e perceções destes gestores sobre os itens selecionados, foi desenvolvido o formato final da escala. Posteriores testes e investigações vieram a provar a fiabilidade e validade da MKTOR.

A MKTOR tornou-se, a par da MARKOR, uma das escalas de mensuração da orientação para o mercado de maior importância e relevo para investigadores e académicos, sendo bastante utilizada pelos mesmos, quer na sua forma original, quer por via de escalas adaptadas a partir da escala inicialmente desenvolvida por Narver e Salter (1990). Farrel e Oczkowski (1997,2000); Han, Kim e Srivastava (1998); Hoole *et al.* (2000); Hull e Ketchen (2001); Noble, Sinha e Kumar (2002); Rojsek e Konic (2003); Verhees e Meulenbergh (2004); Usiobaifo (2010); Bodlaj e Rojsek (2010); Dauda (2010); Zhang e Duan (2010); Asikhia (2011); Mahmoud (2011); estão entre os diversos estudiosos cuja opção para uma investigação empírica envolvendo a mensuração da orientação para o mercado recaiu sobre o uso da MKTOR.

4.3 – MARKOR vs. MARKTOR

Não obstante a relevância e taxa de utilização destas escalas, ambas têm sido alvo de diversas críticas, que recaem sobre diferentes aspetos, desde os seus conteúdos, confiabilidade, entre outros pontos.

Pouco após a sua elaboração, a escala MKTOR recebeu críticas que se focaram essencialmente na sua construção e conteúdo. Kholi, Jaworski e Kumar (1993) indicam que esta escala:

1. Adota uma visão centrada de mercados, enfatizando os clientes e a concorrência, comparando com uma visão que se concentra nestas dois *stakeholders* e fatores adicionais que conduzem as necessidades e expectativas dos clientes (por exemplo, a tecnologia)

2. Não se refere à velocidade com que a *market intelligence* é gerada e se dissemina numa organização
3. Inclui uma série de itens que não se referem a atividades específicas e comportamentos que representam uma orientação para o mercado

Esta opinião conduziu os autores à construção da escala MARKOR. Também Sigaw e Diamantopoulos (1994) após examinaram a escalara MKTOR tomam uma posição crítica relativa à mesma, classificando como questionável a veracidade da escala.

Ainda assim, outros autores, para além de Narver e Salter (1990) que foram capazes de providenciar provas da validade da escala MKTOR, assumem um ponto de vista distinto. Pelham (1993) conduziu um estudo utilizando quer a escala MKTOR, quer a escala MARKOR, concluindo, em função dos resultados empíricos, que a primeira é mais confiável. Para além destas evidências empíricas, Pelham (1993) mostra-se crítico em relação ao modelo que está subjacente à escala MARKOR, destacando a falta de análise da compreensão que a organização tem dos seus clientes e consequentes necessidades. O autor refere que a escala deveria incluir itens de mensuração da compreensão dos clientes e da forma como a organização proporciona valor para os mesmos, para além de medir a capacidade de geração e disseminação de informação sobre o mercado, algo que acontece no caso da MARKOR, que consegue medir o valor proporcionado aos clientes através da mensuração da satisfação dos clientes, do serviço pós-venda, e da interação dos gestores de topo com os clientes.

Gable (1994), remetendo-se para o paradigma de Churchill (1979), critica a MARKOR essencialmente pela falta de clareza do domínio do conceito de orientação para o mercado, pela existência de erros na elaboração da escala, e pelas fracas provas empíricas da validade.

Procurando analisar a utilidade de ambas as escalas como ferramenta de diagnóstico para os gestores, Van Bruggen e Smidts, (1995) concluem que, tanto a MARKOR como a MRKTOR, não possuem um conjunto de critérios necessários para esse efeito. As duas escalas focam-se nos modelos e definições dos seus autores, acabando dessa forma por ignorar a avaliação de todos as dimensões

importantes do comportamento de orientação para o mercado. Para além desse aspeto, deveria ser definido um valor de referência para determinar se os resultados da mensuração são bons ou maus, algo que não acontece, permitindo análises ambivalentes a resultados iguais. Os autores concluem assim que, por serem pensadas para medir diferenças entre organizações ou mercados, a sua utilidade como ferramenta de diagnóstico é limitada, por não permitir estabelecer *benchmarks* ou ações prioritárias dentro de uma organização.

Por sua vez, Farrel e Oczkowski (1997) criticam o facto de que, embora o objetivo de Kholi, Jaworski e Kumer (1993) fosse o de construir uma escala que possua uma visão mais alargada do mercado, para além da orientação para os clientes, a MARKOR possui apenas um item de mensuração do mercado em oposição à geração de *intelligence* sobre os consumidores. Os autores criticam ainda a forma como foi conduzido o desenvolvimento da escala, nomeadamente o facto de a redução da mesma ter acontecido através de uma análise a uma amostra de informante único e posteriormente aplicada para recolha de dados de amostras com informantes múltiplos.

Farrel e Oczkowski (1997) efetuaram um estudo comparativo de ambas as escalas em grandes empresas Australianas, concluindo que nenhuma das duas escalas deverá, no seu estado original, ser utilizada para efeitos de mensuração do grau de orientação para o mercado. Para ultrapassar tal situação é referido que a MARKOR deve incorporar mais itens relacionados com a geração de informação sobre clientes, fornecedores e concorrentes, sendo que a MKTOR deve assistir a uma eliminação de alguns dos itens que a compõem, tendo os autores indicado quais os itens em questão, resultando de tal processo uma melhor adequação da escala e uma mais fácil aplicação da mesma.

Gauzente (1999) diferencia as escalas referindo que a MARKOR corresponde a uma visão da orientação para o mercado organizacional e que a MKTOR se foca mais na orientação para os clientes apresentando uma tipologia “*check-list*”. Esta autora procurou efetuar uma análise de conteúdo a ambas as escalas, nomeadamente se o seu conteúdo confere com as definições apresentadas pelos seus autores. Os resultados respeitantes à MARKOR apontam para uma elevada consistência com a

sua definição, no entanto, e devido à fraca validade estatística desta escala, o caminho apontado é o de melhoramento do instrumento ou o desenvolvimento de um que seja estatisticamente válido e consistente com a sua definição. Ainda assim, e no seu formato original, a MARKOR permite avaliar não só o estado presente da organização como também o seu potencial futuro, analisando ainda a sua capacidade de reação e de pro-atividade. Já a MKTOR, apresenta-se apenas parcialmente consistente na relação entre o seu conteúdo e a sua definição, sendo ignorada a vertente cultural da definição de orientação para o mercado apresentada por Narver e Slater (1990). Ainda referente à MKTOR, é referida a predominância da orientação para os clientes

Como já referido, alguns investigadores apresentam trabalhos académicos em que recorrem a ambas as escalas, seja para efeitos de comparação entre escalas, seja para aproveitamento parcial das mesmas. Alguns autores defendem ainda a existências de similaridades entre ambas as escalas ou os modelos que as originam. Alhakimi e Baharun (2009) apresentam quatro aspetos em que a MARKOR e a MRKTOR convergem. Primeiro, ambas as escalas focam-se no importante papel desempenhado pelos clientes na orientação para o mercado. Segundo, implicam uma orientação externa. Terceiro, as duas escalas compreendem a importância da resposta dada por toda a organização, e não apenas pelo departamento de vendas ou marketing, à informação sobre o mercado. Por último, reconhecem que outros intervenientes no mercado, ou outras forças, podem influenciar as necessidades e desejos dos consumidores.

Apesar de diversas opiniões críticas contrárias, ambas as escalas de mensuração “têm sido aceites em fé cega pela maioria dos investigadores” (Farrel e Oczkowski, 1997:33), prevalecendo um uso conformista destas escalas (Gauzente,1999). No entanto tal acolhimento geral da comunidade académica a ambas as escalas e modelos subjacentes não deverá ser encarada como uma “fé cega”, mas sim como uma aceitação das evidências apresentadas pelos autores das escalas relativamente à validade e fiabilidade das mesmas, algo posteriormente comprovado por diversos investigadores em condições e períodos distintos.

4.4 – Outras escalas

Sendo verdade que a MARKOR e a MKTOR se apresentam como sendo as escalas de mensuração da orientação para o mercado de referência, não podem ser encaradas como definitivas, até porque a temática da orientação para o mercado continua a ser alvo de constante análise e revisão pelo que é natural o surgimento de novas escalas (Osuagwu, 2006). Existem portanto algumas outras escalas de mensuração da orientação para o mercado que, não tendo a mesma projeção, devem ser consideradas.

Os primeiros autores a desenvolverem uma proposta de escala de mensuração alternativa à MARKOR e MKTOR, foram Deng e Dart (1994). A proposta dos autores recaiu numa escala que continha quatro dimensões: (1) Clientes; (2) Concorrentes; (3) Orientação para o lucro; (4) Coordenação interfuncional. Através de uma revisão literária os autores desenvolveram uma escala inicial de 44 itens, que posteriormente, e após entrevistas de pré-teste, foi reduzida para 33 itens. Esta escala foi alvo de críticas pela inclusão da orientação para o lucro como dimensão da orientação para o mercado (Alhakimi e Baharun, 2009).

Desphandé e Farley (1998), desenvolveram a MORTN, como alternativa às escalas existentes. Esta escala assentava em duas dimensões: (1) Foco nos clientes e (2) Avaliação das necessidades. A MORTN resulta de um trabalho de sintetização dos itens contidos pela MARKOR, pela MKTOR e pela escala anteriormente utilizada por Desphandé, Farley e Webster (1993). Através dos resultados de um questionário composto pelas três referidas escalas, e que foi preenchido por 82 executivos de marketing de 27 empresas, os autores desenvolveram a nova escala que continha 10 itens, integralmente focados nos clientes.

Partindo do modelo de orientação para o mercado de Lambin (1996), também Lado, Maydeu-Olivares e Martínez-Martínez (1998) desenvolveram uma escala de mensuração da orientação para o mercado alternativa às escalas de referência. Esta nova escala contém nove subescalas, uma para cada elemento do modelo de Lambin (1996), perfazendo um total de 30 itens, sendo que cada item corresponde a um comportamento ideal de uma organização orientada para o mercado, fazendo-se

a avaliação do grau com que a organização opera de acordo com esse comportamento ideal.

Langerak (2001) propõe uma escala de 22 itens, posteriormente replicada por Langerak, Hultink e Robben (2004), que resulta da modificação da MKTOR original. O autor procurou corrigir algumas falhas que detetou na escala desenvolvida por Narver e Slater (1990), assim, esta nova escala procura ter um foco mais balanceado nos diversos *stakeholders* e nas atividades de orientação para o mercado.

Por sua vez, Carr e Lopez (2007) desenvolveram a MOCCM, uma escala que conjugava a análise da cultura e de comportamentos de orientação para o mercado das organizações. No modelo subjacente a esta escala, os três elementos essenciais do modelo de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990) – Orientação para os clientes, Orientação para os concorrentes e Coordenação interfuncional – que está na origem da escala MKTOR, servem de fundação para os comportamentos de orientação para o mercado do modelo de Kholi e Jaworski (1990) – Geração de *market intelligence*, Disseminação de *market intelligence* do mercado e Resposta ao *market intelligence* – que por sua vez estão na base da escala MARKOR. Os autores demonstram que a ligação entre uma cultura de orientação para o mercado e comportamentos orientados para o mercado é adequada.

Estas escalas estão entre as várias escalas alternativas às escalas de referência MARKOR e MKTOR, no entanto, nenhuma delas conseguiu atingir a relevância e grau de utilização das referidas, ainda que se tenham mostrado validas e confiáveis. A sua escassa utilização, em comparação com o recurso feito à MARKOR e MKTOR, é feita, em alguns casos, exclusivamente pelos seu próprios autores, ou em situações pontuais específicas. De referir ainda que algumas das escalas alternativas, tal como parte das que aqui foram referenciadas, são escalas derivadas da MARKOR e MKTOR e não de modelos distintos e originais, provando uma vez mais a importância que estas escalas ostentam na investigação e estudo da orientação para o mercado.

5 – As Start-Ups

O conceito de Start-Up remete-nos para o contexto do empreendedorismo, sendo vulgarmente associado a empresas com pouco tempo de atividade e, geralmente, caracterizando-se por serem pequenas ou médias empresas. Recorrendo essencialmente ao senso comum, o conceito de Start-Up é utilizado muitas vezes para descrever ou identificar empresas de tecnologia que se caracterizam por efetivamente serem bastante recentes, ou ainda empresas que tenham origem num contexto universitário, mantendo-se usualmente nesses casos a tendência de atuarem em setores onde a componente tecnológica assume elevada importância.

Do ponto de vista puramente académico, o conceito de Start-Up não difere muito daquilo que é o senso comum, e ainda que exista um vasto conjunto de investigadores e académicos dedicados ao tema do empreendedorismo e das Start-Ups, geralmente assumem uma definição genérica baseada nesse mesmo senso comum, diferindo em pormenores que acabam por não influenciar em grande escala o real sentido do conceito. Assumindo então uma perspetiva académica, Gartner (1985) refere que uma Start-Up é um novo empreendimento, que deverá satisfazer alguns critérios:

- Os seus fundadores devem ter conhecimentos adquiridos sobre produtos, processos, o mercado ou tecnologia;
- Os resultados da organização são esperados para além do ano em que ocorre o investimento;
- A organização é encarada pelos seus concorrentes como um novo *player* no mercado;
- A organização torna-se um novo fornecedor para os possíveis clientes do mercado.

Estes aspetos estão relacionados com o fator “novidade” de uma Start-Up, ou seja, focam-se essencialmente no fato de estas empresas serem recentes no mercado. Interessa por isso saber por quanto tempo uma empresa poderá ser considerada uma Start-Up, pelo que, seguindo a opinião de Robinson (2001), o período a considerar deverá incluir os primeiros seis anos de funcionamento de uma empresa,

no entanto este período de tempo ponderado varia de autor para autor. Todas estas considerações relativas ao conceito de Start-Up são consistentes com a descrição de Racolta-Paina e Mone (2009) que definem Start-Ups como sendo “uma empresa que é nova no mercado e está a tentar ganhar uma posição (não necessariamente para se tornar líder, mas para se tornar um *player* funcional no seu mercado relvante)” (Racolta-Paina e Mone, 2009:64)

Para além de serem empresas recentes no mercado, as Start-Ups apresentam um conjunto de características que são, na sua generalidade, comuns a todas elas. Agregando o trabalho de Blomqvist (1999), Gelderen, Frese e Thurik (2000) e Gruber (2004), destacam-se as seguintes especificidades das Start-Ups:

- Estas organizações possuem recursos bastante limitados, incluindo recursos financeiros e humanos;
- Os fundadores assumem um papel determinante nestas organizações, sendo que, geralmente, é a estratégia pessoal dos mesmos que prevalece como estratégia global da organização;
- Gozam de pouco notoriedade e reputação junto do mercado;
- São muitas vezes tratadas ofensivamente pelas empresas já instaladas, como forma de retaliação à sua entrada no mercado;
- Têm pouca ou nenhuma capacidade de influência no seu ambiente externo;
- São extremamente flexíveis no seu funcionamento interno e externo, pois devido a possuírem um reduzido número de recursos humanos assumem um baixo nível de hierarquização e burocracia.

Assim, e de acordo com o que é exposto anteriormente as Start-Ups são genericamente caracterizadas pela sua (1) novidade no mercado, (2) reduzida dimensão, (3) recursos limitados, (4) e incerteza e turbulência, resultante das demais características (Gruber 2004). Alguns autores destacam ainda a possibilidade de estas organizações possuírem um elevado nível de especialização no mercado em que atuam, podendo tal aspeto estar relacionado com o seu capital humano que, embora reduzido, possui elevada especialização.

Di Gregorio e Shane (2002) estudaram a capacidade das instituições de ensino superior de gerar empresas Start-Ups, cujo objetivo passa por aproveitar a propriedade intelectual gerada nessas mesmas instituições. Os autores referem a elevada taxa de sucesso destas organizações, sendo que mantiveram-se operacionais 70% das Start-Ups geradas em contexto universitário nos EUA desde 1980 e 1998, tendo mesmo algumas destas empresas vindo a tornar-se organizações de grande porte e elevada notoriedade. As Start-Ups geradas num contexto académico “são igualmente um importante veículo de transferência de tecnologia, e um importante mecanismo para atividade económica” (Di Gregorio e Shane, 2002:209). O resultado da investigação levada a cabo pelos autores mostra que as instituições de ensino superior com superior capacidade de eminência intelectual, ou seja, a capacidade de desenvolver inovações e novo conhecimento, e com uma política de licenciamento favorável, estão mais aptas a gerar Start-Ups. Estas descobertas são consistentes com as investigações de outros autores, como Powers e McDougall (2005) e Zucker, Darby e Brewer (1998).

Por sua vez a disponibilidade de capital de risco e a orientação comercial da instituição, parecem ser fatores sem influência na geração de Start-Ups em contexto académico. Ainda assim Di Gregorio e Shane (2002) referem que apesar de a disponibilidade de capital de risco das instituições de ensino não ter influência na capacidade de geração de Start-Ups, outras fontes de capital podem assumir uma importância vital na fase inicial destas organizações, nomeadamente agências governamentais ou os *business angels*, investidores privados que providenciam o investimento inicial necessário para o arranque da Start-Up, com pretensões de obter os respetivos dividendos financeiros no médio e longo prazo.

Outra surpreendente descoberta resultante da investigação de Di Gregorio e Shane (2002), prende-se com o facto de a presença de incubadoras de empresas não terem um efeito positivo na geração de Start-Ups, no entanto as limitações do estudo, nomeadamente a restrição do mesmo a Start-Ups geradas em contexto académico e apenas nos EUA, não nos permitem generalizar os resultados ou retirar conclusões definitivas dos mesmos. De referir que, respeitante às Start-Ups desenvolvidas em contexto académico, estas são usualmente denominadas de *Spin-off*, uma terminologia utilizada na Língua Portuguesa para identificar empresas que

nasceram através de grupos de pesquisa, quer universitários, quer privados (Lemos, 2008)

Powers e McDougall (2005) focam o seu estudo nas políticas de transferência de tecnologia das instituições de ensino superior com o intuito de verificar em que medida estas políticas suportam a geração de Start-Ups. No entanto o que se torna importante referir sobre este estudo, e outros semelhantes (Di Gregorio e Shane, 2002; Zucker, Darby e Brewer, 1998), é que se centram essencialmente em empresas que atuam em mercado de tecnologia. Tal aspeto pode dever-se à associação feita entre o conceito de Start-Ups e a criação de empresas num contexto académico, o que acontece especialmente por via do desenvolvimento de inovações ou de novas tecnologias neste mesmo contexto. Ainda assim, e apesar de grande parte dos estudos de carácter académico sobre Start-Ups recair em empresas de tecnologia, estas são apenas um tipo de Start-Up, e tal como foi exposto anteriormente, a definição de Start-Up não remete estas organizações exclusivamente para os mercados tecnológicos.

5.1. – A função de marketing nas Start-Ups

As Start-Ups têm características particulares que condicionam e influenciam o funcionamento da função de marketing nestas organizações. Gruber (2002) realizou uma revisão teórica sobre a temática do marketing em jovens empresas, onde obviamente se incluem as Start-Ups. O autor apresenta dados estatísticos que demonstram a importância do marketing para organizações jovens, na medida em que as que assumem logo à partida as práticas básicas da função de marketing têm uma maior probabilidade de sobrevivência nos primeiros cinco anos de funcionamento.

São apontadas pelo autor três características comuns às Start-Ups e ao seu ambiente: (A) Novidade – organização com pouco tempo de vida; (B) Pequena dimensão da organização; e (C) Incerteza e turbulência, que resultam das características anteriores e do mercado em que atuam, que “são muitas vezes caracterizados pelo elevado crescimento e turbulência” (Gruber, 2002:166). Cada uma destas características promove nas Start-Ups desafios complementares. Relativamente à novidade das organizações existe (A1) Desconhecimento por parte

dos consumidores; (A2) Falta de relações de troca com os consumidores, fornecedores e retalhistas; (A3) Necessidade de desenvolver estruturas e processos internos de marketing; (A4) Inexperiência de marketing no mercado. Por sua vez, a pequena dimensão da organização acarreta (B1) Recursos humanos e financeiros limitados; (B2) Exigência de maior grau de eficácia e eficiência dos esforços de marketing devido às referidas limitações de recursos; (B3) Falta de habilidades críticas de marketing pelo reduzido número, ou até mesmo inexistência, de colaboradores com formação em marketing; (B4) Presença no mercado limitada e falta de poder no mercado. Por fim, a incerteza e turbulência provocam (C1) Restrição na previsibilidade dos dados do mercado e limitação na informação; (C2) Dificuldade em possuir diversas estratégias de marketing pela limitação de recursos, e na eventualidade de ser necessária uma rutura com estratégias implementadas poderá ocorrer turbulência interna; (C3) As melhores práticas de marketing ainda estão por ser definidas; (C4) O modelo da oferta dominante ainda não está definido.

Sintetizando os modelos de desenvolvimento da função de marketing em Start-Ups, Gruber (2002) destaca as similaridades existentes entre os mesmos. Todos os modelos analisados encaram a função de marketing nas Start-Ups como algo que funciona inicialmente de forma primitiva, tornando-se mais profissional com o decorrer do tempo, através, por exemplo, do desenvolvimento de estruturas internas de marketing, do planeamento de marketing, entre outras atividades de marketing. O autor realça os seguintes aspetos dos diversos modelos analisados:

- Ao nível das vendas, a rede de relações pessoais poderá ser inicialmente um elemento de especial importância, sendo provável que as primeiras relações comerciais se estabeleçam dentro dessa mesma rede;
- Para as organizações progredirem para estágios de maior profissionalismo da função de marketing, deverão ultrapassar as limitações inicialmente existente ao nível financeiro e humano, nomeadamente da inexistência de profissionais com formação em marketing.
- Com o crescimento da organização, novas estruturas e processos de marketing devem ser definidos, novas capacidades de marketing têm de ser desenvolvidas e novos recursos adquiridos;

- Inicialmente, a gestão das Start-Ups tem falta de reconhecimento da importância do marketing, devido essencialmente ao foco na funcionalidade da sua oferta de produtos ou serviços. Posteriormente surge uma orientação de marketing com o reconhecimento da sua importância para o crescimento da organização e para as relações com os clientes.

Estes modelos assentam todos numa perspetiva de desenvolvimento da função de marketing por estágios incrementais, que ocorrem à medida que se dá o crescimento da Start-Up. Representando uma visão genérica, servem para demonstrar que muitas das organizações acabam por falhar no mercado porque pouca atenção é atribuída ao marketing nos seus estágios iniciais, dificultando a atuação das Start-Ups nos mercados, quando concorrem com outras organizações com estruturas e processos de marketing bem definidos.

Posteriormente Gruber (2002) refere cinco tópicos que na opinião do autor assumem um papel de especial relevo no marketing das Start-Ups, assim como no sucesso destas organizações: (1) Reconhecimento de oportunidade; (2) Estabelecimento da função de marketing; (3) Estabelecimento da identidade da organização/marca; (4) Aumento dos recursos de marketing; (5) Estratégia de entrada no mercado.

O reconhecimento de uma oportunidade no mercado desempenha um papel de grande importância no empreendedorismo, e assim para as Start-Ups. Este reconhecimento resulta dos seguintes aspetos:

- Estado de alerta empreendedor – Habilidade para detetar uma oportunidade existente no mercado correspondente a uma componente visionária da organização.
- Conhecimento prévio e traços de personalidade do empreendedor – As perceções e intuições dos empreendedores, assim como o seu conhecimento prévio sobre o mercado, determinam a sua capacidade de reconhecimento de oportunidades. A rede de conhecimentos sociais do empreendedor também poderá desempenhar um papel ativo para a deteção de oportunidades no mercado.

- Técnicas que assistem o reconhecimento de oportunidades – Técnicas que ajudam na descoberta de oportunidades no mercado, como por exemplo, a alteração ou melhoramento de ofertas atuais, reposicionamento de ofertas atuais, ou entrada em novos segmentos. Estas técnicas resultam geralmente da reconfiguração das condições atuais da oferta e do mercado.

Segundo o autor, para o reconhecimento de oportunidades, será importante que a organização se torne orientada para o mercado, para assim conseguir recolher a informação necessária sobre as necessidades dos clientes e do mercado.

Outro assunto de destaque para o autor é o estabelecimento da função de marketing. A compreensão sobre como ocorre o estabelecimento e desenvolvimento da função de marketing nas Start-Ups “tem importantes implicações para o entendimento de como estas organizações crescem, como ultrapassam as suas obrigações de novidade, e para avaliação dos custos e benefícios associados com o estabelecimento de uma estrutura funcional” (Gruber, 2002:179). Os estudos existentes sobre o desenvolvimento da função de marketing em Start-Ups focam-se essencialmente em três aspetos: (1) Grau de formalização que é requerida no marketing; (2) A delegação das responsabilidades de marketing dentro destas organizações; (3) Possibilidade de recorrer ao *outsourcing* das atividades de marketing.

Tal como referido anteriormente, os modelos de desenvolvimento da função de marketing nestas organizações, assumem uma progressão por estágios, sendo que começam com uma “abordagem informal ao marketing e gradualmente formalizam as suas atividades com o seu crescimento pela introdução de um departamento de marketing e estruturas relacionadas” (Gruber, 2002:179). No entanto diversos estudos demonstram que a consciencialização da importância da função de marketing, e como tal, a formalização da mesma dentro da estrutura profissional das Start-Ups acarreta benefícios para estas desde a sua origem, nomeadamente através de uma mais rápida aceitação por parte do mercado.

Remetendo para o estudo de Ardishvili, Reynolds e Williams (1996), o autor refere que na origem de novas empresas algumas das funções primárias, como é o caso do marketing, são delegadas nos seus fundadores, e que a função de marketing é

retida como responsabilidade dos empreendedores por mais tempo do que as restantes funções primárias, por ser encarada como fundamental para o planeamento do crescimento da empresa e porque as relações comerciais iniciais são vitais para a sobrevivência da empresa e como tal são geridas de forma próxima e cuidada pelos seus fundadores.

Para além da implementação da função de marketing de forma interna, as Start-Ups podem também procurar recursos externos, quer seja através do recurso ao *outsourcing* especializado, quer pelo desenvolvimento de relações comerciais e sociais favoráveis à exposição da empresa no mercado.

Gruber (2002) destaca ainda a importância do estabelecimento de uma identidade da organização/marca. O autor diz-nos que “empresas emergentes têm tipicamente falta de identidade, nome de marca, e legitimidade, o que torna difícil para elas entrar em relações de troca enquanto a sua credibilidade, promessas e poder de manutenção são questionadas” (Gruber, 2002: 182). Não obstante, qualquer organização tem de ultrapassar estas dificuldades para se manter ativa no mercado, desenvolver uma vantagem competitiva, e apresentar elementos de diferenciação e identificação dos restantes *players* para assim definir o seu posicionamento.

Os trabalhos analisados pelo autor remetem para um contexto onde “a identidade corporativa e marca não são só uma função de características racionais, mas deve também ser aumentada e comunicada aos consumidores através de um conjunto de atividades de marketing bem orquestradas” (Gruber, 2002: 182). Uma forma de as Start-Ups construírem uma identidade corporativa passa por iniciarem relações comerciais dentro de uma rede de conhecimentos pessoais, onde a falta de credibilidade e identidade da organização é colmatada pela credibilidade e conhecimento pessoal, e a partir dessas relações comerciais iniciais, que permitem a entrada no mercado e a prova da funcionalidade e legitimidade da organização, desenvolver uma identidade corporativa e marca que é reconhecida.

Após esta etapa inicial, pode gerar-se o processo de comunicação “boca-a-boca” (*Word-of-mouth* no original) positivo, ou a organização poderá planejar atividades de marketing com o objetivo de aumentar a sua notoriedade e conferir maior credibilidade à sua oferta. Como visto anteriormente, as Start-Ups não possuem

recursos financeiros que possibilitem, desde o momento da sua origem, a prática constante de atividades de marketing, no entanto as receitas das primeiras relações comerciais devem servir para ultrapassar essas limitações de recursos, pois será um erro atuar exclusivamente na expectativa do que a comunicação “boca-a-boca” poderá gerar de positivo para a imagem da empresa no mercado.

A credibilidade desempenha um papel determinante na construção da identidade corporativa junto do mercado. O autor refere quatro dimensões que afetam a credibilidade das Start-Ups: (1) Especialidade; (2) Confiabilidade; (3) Competência; e (4) Inovação. Estas dimensões, assim como as alianças estratégicas realizadas influenciam a imagem das Start-Ups no mercado e a qualidade percebida destas.

Um outro aspeto referenciado pelo autor é o aumento de recursos de marketing. Por definição as Start-Ups são organizações com recursos bastante limitados e portanto, poucos desses recursos são destinados para atividades de marketing. As alternativas passam por conseguir financiamento externo para essas atividades, ou por procurar maximizar a eficácia e os efeitos das mesmas. Os trabalhos que incidem sobre esta temática dividem-se em dois grupos: (1) Estratégias e táticas para reduzir a quantidade de recursos despendidos em atividades de marketing; e (2) Estratégias e táticas que requerem poucos recursos, mas que têm grande impacto no mercado.

Em relação a estratégias e táticas para reduzir a os recursos despendidos, estas dividem-se essencialmente em estratégia de parasitismo (*Free Riding* no original) e estratégias de formação de alianças. Nas primeiras, as Start-Ups copiam as práticas de concorrentes, por exemplo, atacam um mesmo target, ou imitam os atributos da oferta de outros *players*. Estas estratégias visam reduzir os riscos e custos inerentes à ação com elevado grau de desconhecimento, ou seja, as organizações que optam por estratégias de parasitismo procuram beneficiar do conhecimento gerado pela ação de outras empresas e reduzir os custos associados a investigação e desenvolvimento ou atividades de marketing complementares. Por outro lado, a estratégia de formação de alianças visa assegurar o acesso a recursos e competências de marketing de outras organizações, por forma a ultrapassar as limitações inerentes à dimensão e novidade das Start-Ups. Estas estratégias

permitem a absorção de competências críticas, como a entrada num determinada mercado inacessível à organização em condições normais, que de outra forma não estariam disponíveis ou acessíveis tendo em conta as características e limitações das Start-Ups.

Por outro lado, existem as estratégias e táticas que obrigam ao despende de poucos recursos mas que conseguem elevado impacto no mercado. Neste grupo estão incluídas as estratégias de ataque a nichos de mercado, de desenvolvimento por etapas de atividades de marketing, e táticas de guerrilha. As estratégias de ataques de nicho são as mais referidas pelos académicos, e dizem respeito à entrada em segmentos ignorados por outros concorrentes, ou nos quais exista pouca competitividade, e dessa forma colocar a empresa numa posição competitiva vantajosa, provavelmente até de liderança. As estratégias de desenvolvimento por etapas de atividades de marketing vai ao encontro do que já fora exposto, isto é, os modelos de desenvolvimento da função de marketing em Start-Ups refere que este ocorre por etapas e que as receitas das primeiras relações comerciais são investidas em marketing, pelo que as atividades de marketing sofrem um processo semelhante, na medida em que ocorrem e crescem consoante o resultado das mesmas. Estas estratégias podem no entanto acarretar elevados custos de oportunidade para as organizações que as adotem. Por sua vez, as estratégias de guerrilha dizem respeito a estratégias de marketing de baixo custo mas em que o fator criatividade assume especial preponderância, advindo daí um elevado impacto no mercado.

Por fim, o autor destaca as estratégias de entrada no mercado como um aspeto de relevo na análise do estudo do funcionamento do marketing nas Start-Ups, sendo este o tópico, dentro dos referidos, que maior interesse desperta nos académicos, e que portanto tem maior fundamentação científica. Quatro elementos de análise são destacados: (1) Escolha do mercado-alvo; (2) Tipo de vantagem competitiva; (3) Tempo de entrada no mercado; e (4) Barreira à entrada no mercado.

A escolha do mercado-alvo assume um especial relevo e importância, independentemente da dimensão e tipologia considerada das organizações, no entanto as Start-Ups tem pouca consciência de tal facto, assim como pouco conhecimento sobre o seu mercado e segmentos de interesse. Dessa forma, estas

organizações procuram oferecer o seu produto ou serviço a uma vasta gama de segmentos, falhando em disponibilizar uma oferta adaptada a um, ou a poucos segmentos, e como tal não conseguem uma posição competitiva vantajosa em nenhum deles. Nesse sentido, a adoção de uma estratégia de ataque a um nicho poderá ser mais benéfica para as Start-Ups, permitindo-lhe especializar-se nesse mesmo nicho, reduzindo os custos de entrada em diversos segmentos, conseguindo uma boa posição competitiva num determinado segmento e possibilitando o crescimento da organização para uma etapa onde seja viável a entrada noutros segmentos. Em alternativa, as Start-Ups podem procurar obter financiamento externo que lhes permita a entrada em diversos segmentos, com os recursos necessários para a obtenção de uma posição competitiva vantajosa

Também a obtenção de uma vantagem competitiva assume especial importância para a entrada no mercado das Start-Ups. Os estudos analisados mostram que as Start-Ups, tendencialmente, procuram obter uma vantagem competitiva através da diferenciação da oferta e não tanto pela liderança de custos. No entanto, algumas evidências empíricas acrescentam a ordem de entrada como um fator a ser considerado, pelo que, as organizações pioneiras deverão procurar assentar a sua oferta na liderança de custos, e as entrantes posteriores na diferenciação.

Em relação ao tempo de entrada no mercado, as evidências empíricas apontam para cenários bastante distintos. Alguns autores defendem que os pioneiros, por conseguirem desenvolver barreiras à entrada no mercado devido ao estado pouco desenvolvido do mesmo, podem assegurar vantagens da sua posição, como economias de escala, acesso a um maior conhecimento sobre o mercado, entre diversos outros benefícios. No entanto outros autores defendem que os pioneiros assumem um maior risco e que as organizações que entram no mercado posteriormente fazem-nos com conhecimento dos erros cometidos pelos pioneiros e, portanto, têm oportunidade de se colocar numa melhor posição competitiva. Não obstante as duas correntes teóricas, e levando em consideração as evidências empíricas contrárias, aparentemente serão as condições do mercado e a estratégia adotada que definirão o sucesso da organização na sua entrada no mercado, e não tanto o momento em que esta entrada ocorre.

Por último, a entrada no mercado deverá levar em consideração as barreiras existentes. Aqui, tal como já referido parecem haver vantagens inerentes à ordem de entrada no mercado, na medida em que os primeiros entrantes para além de enfrentarem poucas barreiras à sua entrada, podem edificar essas mesmas barreiras para posteriores entrantes. No entanto, os estudos demonstram que as Start-Ups procuram a entrada num mercado não tanto pelas vantagens inerentes a uma entrada numa fase primária do mercado, mas sim para evitar possíveis desvantagens de uma entrada tardia, até porque face às limitações de recursos destas organizações estas podem não possuir as habilidades necessárias para ultrapassar eventuais barreiras à entrada.

Gruber (2002), através do seu trabalho baseada numa extensa revisão bibliográfica, consegue demonstrar o cenário geral do funcionamento da função de marketing nas Start-Ups. O autor refere a existência de poucos trabalhos e investigações dedicadas ao estudo do marketing nestas organizações, o que dificulta a composição de conclusões definitivas e obriga a uma extrapolação de conclusões genéricas para o contexto específico das Start-Ups. Ainda assim, durante o seu artigo, o autor destaca por diversas vezes o papel que a orientação para o mercado poderá assumir nas Start-Ups, indicando ainda que esse é um tema com especial relevo para a compreensão do funcionamento do marketing nas organizações com as características das Start-Ups.

5.2. – As Start-Ups e a orientação para o mercado

Caracteristicamente as Start-Ups são organizações com recursos limitados, nomeadamente ao nível financeiro e humano, impossibilitando-as em muitos casos de possuir colaboradores especializados em alguma área que não a do seu *core-business*, destacando-se aqui as áreas de gestão e marketing. No entanto, estas limitações não deverão ser impeditivas de adoção, por parte das Start-Ups, de uma cultura de orientação para o mercado, seguindo a teoria de Narver e Slater (1990, 1994, 1995), ou de promoção de comportamentos que a tornem orientados para o mercado, de acordo com a teoria de Kholi e Jaworski (1990, 1993).

Se considerarmos que, independentemente do modelo adotado, no centro do conceito prático de orientação para o mercado está a aquisição de informação e

conhecimento sobre os mercados, para posterior ação em resposta ao conteúdo relevante para a organização dessa informação, o estudo de Gelderen, Frese e Thurik (2000) sobre as estratégias adotadas pelas Start-Ups fornece-nos resultados relevantes. Neste estudo, os autores concluem que as Start-Ups que empregam uma estratégia reativa têm performances inferiores, o que poderá indiciar que um reduzido nível de orientação para o mercado das Start-Ups, o que as tornará incapazes de se anteciparem a alterações no mercado ou de atuarem em função das necessidades atuais ou futuras dos clientes, terá influência na performance destas organizações, ainda que os autores não estabeleçam qualquer relação direta ou indireta entre a estratégia empreendida pelas Start-Ups e o seu grau de orientação para o mercado.

Na verdade poucos estudos teóricos ou empíricos foram desenvolvidos relacionando a orientação para o mercado com empresas Start-Up, dificultando a realização de uma base teórica com fundamentação bibliográfica. Não obstante, tal como acontece no estudo de Gelderen, Frese e Thurik (2000), outros trabalhos e investigações possuem informação relevante que, colocando no contexto restrito das Start-Ups, nos poderão fornecer informação valiosa para a análise da orientação para o mercado nestas organizações, ainda que baseada na extrapolação de conclusões ou resultados, tal como feito por Gruber (2002) na sua revisão bibliográfica sobre o estudo da função de marketing em Start-Ups, resultando assim em interpretações passíveis de serem aceites e com especial interesse teórico mas longe de poderem ser encaradas como conclusivas.

O conceito de Start-Up está amplamente relacionado com o âmbito do empreendedorismo, e são diversos os autores que recorrem ao estudo de eventuais relações entre o empreendedorismo e os efeitos da orientação para o mercado (Narver e Slater, 2000; Matsuno, Mentzer e Özsomer, 2002; Bhuian, Menguc e Bell, 2003). Ainda que os resultados destes estudos tenham, na sua generalidade, pouca relevância para a análise da relação direta entre o empreendedorismo e a orientação para o mercado, as evidências empíricas expostas por Matsuno, Mentzer e Özsomer (2002) mostram a existência dessa mesma relação num sentido positivo, ou seja, quanto maior for a orientação para o empreendedorismo, maior será a orientação para o mercado de uma organização. Considerando que as Start-Ups são, na sua

básica definição comum, resultado de um comportamento puramente empreendedor, pode-se esperar que os efeitos desta relação se façam sentir no grau de orientação para o mercado destas organizações.

Verhees e Meulenber (2004), no seu estudo referente à análise da relação entre a orientação para o mercado e a inovação, concluem que os gestores assumem um papel determinante no grau de orientação para o mercado das organizações, destacando a sua tendência para o risco e capacidade de empreendedorismos, duas características difíceis de desassociar das Start-Ups. A partir desta conclusão podemos inferir que o nível de orientação para o mercado em Start-Ups dependerá em maior grau dos seus fundadores, na medida em que estes assumem nestas organizações um papel ainda mais determinante e ativo na sua gestão, em comparação com outras organizações onde os recursos financeiros e humanos não sejam tão limitados e possam assumir parte da importância dos seus fundadores, nomeadamente na sua gestão e planeamento estratégico e de marketing.

Também Atuahene-Gima e Ko (2001) procuraram integrar a orientação para o mercado com uma orientação empreendedora. Estas diferentes orientações organizacionais são “aprendizagem social e mecanismos de seleção que visam manter uma coerência entre as intenções estratégicas da gestão e atividades operacionais” (Atuahene -Gima e Ko 2001:55) e servem para moldar a forma de processamento de informação por parte dos membros de uma organização e para desenvolver um ambiente interno que encoraja ou reprova determinados comportamentos. Os resultados do estudo dos autores indicam que as organizações que consigam combinar elevados níveis de empreendedorismo com orientação para o mercado são mais inovadores e obtêm bons resultados das inovações promovidas.

As Start-Ups são, de acordo com as características expostas pelas suas definições, pequenas e médias empresas, e as investigações que recaem sobre o estudo da orientação para o mercado nestas organizações contêm informação relevante para a análise das Start-Ups, até porque de acordo com o estudo de Bodlaj e Rojsek (2010), a dimensão das organizações não é um fator que influencia o grau de orientação para o mercado das mesmas, pelo que a dimensão das Start-Ups não

será uma característica obrigatoriamente impeditiva para que estas sejam orientadas para o mercado.

O trabalho de Becherer, Halstead e Haynes (2001) procurou analisar a orientação para o mercado nas pequenas e médias empresas. Para os autores estas organizações são “menos burocráticas e mais um reflexo da sua liderança específica e circunstâncias internas” (Becherer, Halstead e Haynes, 2001:1), pelo que a orientação para o mercado nestas organizações é determinada por estes mesmos fatores. Tal como defendido por Verhees e Meulenber (2004), também estes autores apontam os gestores como elementos determinantes na orientação para o mercado destas organizações, pois “uma organização empreendedora é a expressão da visão e filosofia do fundador” (Becherer, Halstead e Haynes, 2001:2). As evidências empíricas apresentadas pelos autores acabam por confirmar esta perspetiva, resultando daí diversas implicações para a orientação para o mercado das pequenas e médias empresas, como são as Start-Ups.

Becherer, Halstead e Haynes (2001) dizem-nos que as organizações, cujas atividades mais rotineiras dependam bastante da decisão da gestão, apresentam um baixo grau de orientação para o mercado. Por aqui se percebe que se os gestores das Start-Ups não fomentarem a descentralização dos processos de decisão poderão comprometer a existência de uma cultura organizacional de orientação para o mercado. Da mesma forma, dependerá dos gestores, que num contexto de Start-Up são usualmente os respetivos empreendedores, a criar uma filosofia interna que promova o desenvolvimento de uma cultura organizacional de orientação para o mercado. Não obstante a sua importância, os gestores de pequenas e médias empresas não percecionam o marketing como sendo uma algo útil para o sucesso da organização, dificultando dessa forma a aplicação do conceito de marketing, quer numa perspetiva de função organizacional, quer de um conjunto de técnicas, e no mesmo sentido, impedindo a adoção de uma orientação para o mercado (Rojsek e Konic, 2003)

Dauda e Akingbade (2010) dedicaram o seu estudo a analisar a orientação para o mercado em pequenas empresas da Nigéria. As conclusões que os autores retiram do seu estudo é que também em organizações de pequena dimensão a orientação

para o mercado assume especial relevância na performance geral e rentabilidade das mesmas. Estas melhorias não estão diretamente relacionadas com a performance financeira, mas antes com aspetos relacionados com outros fatores que beneficiam os clientes (Ex: satisfação), a empresa (Ex: maior aptidão para a inovação), os funcionários (Ex: maior cooperação entre colaboradores) e a sociedade em geral. A melhoria geral da performance da organização está relacionada com a preocupação e atenção face às necessidades dos seus clientes, assim, os gestores que se comprometam com o desenvolvimento de uma orientação para o mercado na organização poderão garantir o aumento da rentabilidade da mesma, e até a sua sobrevivência a alterações em mercados altamente dinâmicos, competitivos ou turbulentos.

Na continuação do estudo da orientação para o mercado em pequenas e médias empresas, a investigação de Pelham (2000) revela-nos informação bastante relevante. Assim, e segundo o referido autor, as organizações de pequena dimensão que são orientadas para o mercado podem possuir uma potencial vantagem competitiva sustentável, na medida em que por apresentarem uma estrutura organizacional mais simplificada, são mais flexíveis e adaptáveis, e como tal são rápidas a responder a alterações no mercado e a promoverem inovações que respondam a estas alterações. Os resultados do estudo do autor apontam para a existência de uma relação negativa entre a orientação para o mercado e o tamanho da organização. As conclusões apresentadas por Pelham (2000) mostram um cenário positivo para o desenvolvimento de uma cultura organizacional de orientação para o mercado nas Start-Ups. Estes dados vêm na sequência de um estudo anterior realizado por Pelham e Wilson (1996), o qual apresenta evidências empíricas que nos indicam que a orientação para o mercado é um dos poucos determinantes, a par do crescimento das vendas e quota de mercado, que tem influência direta sobre a rentabilidade das pequenas empresas. No mesmo estudo a orientação para o mercado mostra-se a única variável fortemente relacionada com a qualidade dos produtos e o sucesso no desenvolvimento de novos produtos.

Num estudo de especial relevo para a temática da orientação para o mercado em Start-Ups, Sciascia, Naldi e Hunter (2006) analisaram a orientação para o mercado como um elemento determinante para o empreendedorismo, focando o seu estudo

em pequenas e médias empresas. A orientação para o mercado e a orientação para o empreendedorismo compreendem ambas a importância de aquisição e partilha por toda a organização de informação, estando tal consideração na base de que os dois conceitos podem ter uma relação positiva, algo que é comprovado pelos resultados empíricos do estudo. Na perspetiva dos autores, a adoção de uma orientação para o mercado poderá ser altamente benéfica para as pequenas e médias empresas, pois torna-as mais flexíveis e capazes de se adaptarem a mudanças externas, assim como de recompensarem os seus colaboradores pelo papel que estes desempenhem no processo de criação de valor. Respeitante à relação entre orientação para o mercado e empreendedorismo, os dados mostram que uma organização que seja orientada para o mercado é mais capaz de detetar novas oportunidades no mercado e como tal empreender no sentido de responder a essas mesmas oportunidades.

As Start-Ups com origem num contexto académico, e que como tal atuam, tendencialmente, em mercados novos ou emergentes, onde as exigências dos clientes e tecnológicas estão em constante mutação, terão maior probabilidade de possuírem um elevado nível de orientação para o mercado e dessa forma conseguirem uma performance positiva, de acordo com extrapolação para o âmbito das Start-Ups do estudo de Hoole *et al* (2000).

Qualquer dos modelos de orientação para o mercado analisados realça, de forma direta ou indireta, a importância da comunicação interna, seja formal ou informal, como parte do processo de disseminação da informação sobre os mercados. O estudo de Raz e Gloor (2007) mostra-nos que as Start-Ups que desenvolvam uma maior rede de comunicação informal têm maior probabilidade de sobrevivência a ameaças externas. A conclusão destes autores, remetendo-a para o âmbito das Start-Ups, indica-nos que uma organização, independentemente do seu tamanho, poderá obter benefícios de possuir uma rede de comunicação interna que favoreça a disseminação de informação sobre os mercados, sendo que é esperado um elevado nível de informalidade no funcionamento das Start-Ups, devido às suas características, podendo daí resultar aspetos positivos para uma orientação para o mercado destas organizações.

É expectável a ausência de uma orientação para o marketing bem vincada ou planeada nas Start-Ups, no entanto, tal como exposto anteriormente, essa mesma orientação não é imperativa para a existência de uma orientação para o mercado. Não obstante, a presença de colaboradores com formação em marketing ou gestão poderá ser importante para a consciencialização da importância da orientação para o mercado, assim como do planeamento de marketing. Apesar de tudo, a orientação para o mercado em pequenas organizações, como é o caso das Start-Ups, é encarada pelos académicos como sendo menos crítica, pois possuem um número de clientes mais reduzido, são menos complexas e geralmente mais flexíveis e rápidas a responder ao mercado (Rojsek e Konic, 2003)

O cenário atual não permite desenvolver uma abordagem teórica complexa à relação entre a orientação para o mercado e o empreendedorismo, especificamente remetendo-a para o âmbito das Start-Ups, devido ao reduzido número de trabalhos científicos que se debruçam sobre tal temática, obrigando de certa forma a que se procure inferir conclusões a partir de dados que não sejam resultados de uma investigação direta sobre a orientação para o mercado nas Start-Ups, assim como à extrapolação de conclusões, através do ajustamento e adaptação das mesmas à realidade concreta das Start-Ups. Ainda assim, a informação aqui transcrita poderá ajudar a montar um possível cenário sobre a realidade da orientação para o mercado em Start-Ups, principalmente os estudos reportados que remetem para a existência de relações positivas entre a orientação para o mercado e o empreendedorismo e as investigações que se debruçam sobre a orientação para o mercado em pequenas e médias empresas, organizações com as quais as Start-Ups partilham diversas características, e que incluem em si próprias as Start-Ups.

5.3 – O cenário das Start-Ups em Portugal

O IAPMEI apresentou em 2008 um relatório referente ao Observatório de Criação de Empresas com resultados de 2007. Ainda que os resultados apresentados tenham mais de 4 anos, são os dados mais recentes referentes ao empreendedorismo em Portugal, e mesmo na eventualidade de terem ocorrido algumas alterações no cenário exposto, a informação transcrita por este relatório é extremamente útil para a

compreensão da realidade do empreendedorismo e consequentemente das Start-Ups nacionais.

A revisão bibliográfica apresentada expôs a elevada importância e influência dos gestores, que no caso das Start-Ups são, maioritariamente, os empreendedores, na gestão do marketing destas organização, assim como na sua orientação para o mercado, pelo que é importante perceber como são os empreendedores Portugueses. Este estudo apresenta-nos os empreendedores nacionais como sendo maioritariamente masculinos (69%) e jovens (idade média de 37 anos), sendo que 52,4% têm 35 anos ou menos e 79,1% têm menos de 45 anos. Os empreendedores são, apesar de jovens, pessoas com bastante experiência no mercado de trabalho.

As habilitações académicas sofrem bastantes discrepâncias, no entanto 40% possuem pelo menos frequência universitária. O fator de maior destaque prende-se com os setores onde esta frequência universitária é mais vincada, com especial relevo para os serviços, onde as empresas de ensino e investigação (61,9%), de consultoria e serviços às empresas (73,2%) e de saúde e serviço social (75%) apresentam os resultados mais elevados. Estes números podem ser explicados pela intensidade tecnológica ou exigência de conhecimentos especializados destes setores, assim como pela geração de Start-Ups em contexto académico, ou seja, as *Spin-off* académicas. Esta informação é especialmente relevante porque ajuda a perceber os setores onde as características e requisitos dos mercados mais contribuem para a necessidade de que, desde a formação da empresa, esta possua um elevado nível de especialização, e no mesmo sentido, contribuem para a geração de Start-Ups num contexto académico.

Outro dado valioso prende-se com o fato de que a idade dos empreendedores está relacionado com o grau académico do mesmo, assim, quanto mais jovem for a estrutura etária maior tende a ser o grau académico em causa. Apesar de este ser um fenómeno generalizado, relacionado com a maior facilidade de acesso ao ensino superior, pode ajudar a compreender melhor o cenário da geração de Start-Ups em Portugal, nomeadamente as que são de base tecnológica e com elevada intensidade de conhecimento especializado, assim como o crescente fenómeno da formação de *Spin-offs* académicas.

O estudo analisa igualmente a situação profissional anterior, verificando-se também aqui uma elevada discrepância de resultados, sendo o mais comum os empreendedores que eram trabalhadores por conta de outrem (34%) ou que eram empresários noutra empresa (22,8%). Ainda assim existe um certo equilíbrio entre os que já tinham experiência empresarial (53,5%) e os que são empreendedores pela primeira vez (46,5%). Ainda nesta variável, à data de realização do estudo 12,8% dos empreendedores era anteriormente desempregado, tendo em conta a conjuntura atual e a elevada taxa de desemprego, nomeadamente entre os jovens licenciados, ou seja, aqueles cujas características prevalecem entre os empreendedores nacionais, é expectável que estes números estejam ligeiramente alterados.

Outra variável analisada pelo estudo é o envolvimento do empreendedor com a organização, sendo que 90,1% pretende participar ativamente na vida desta mesma, ainda que deste grupo, 64,2% mantenha a situação profissional anterior. Este envolvimento vai ao encontro da já referida importância e influência dos empreendedores na gestão das Start-Ups.

Estabelecendo-se as características gerais dos empreendedores Portugueses, interessa compreender as particularidades das Start-Ups nacionais. As características mais comuns entre as Start-Ups Portuguesas são a reduzida dimensão, reduzido número de colaboradores, investimentos baixos, existência de poucos sócios, mercado de atuação baseado na proximidade, e expectativas de resultados moderados para o curto prazo.

As Start-Ups nacionais, têm por norma um ou dois sócios (86,5%), sendo que em 30% das mesmas existem ligações familiares entre sócios, ou seja, os negócios de cariz familiar ainda continuam a desempenhar um papel importante no tecido empresarial de Portugal.

Estas organizações são responsáveis por poucos postos de trabalho no primeiro ano de atividade, sendo que 21,4% das Start-Ups não admite nenhum colaborador neste mesmo período. Ainda assim, 63,8% inicia as suas atividades com a expectativa de admitir até um máximo de 4 colaboradores, para além dos empreendedores, no seu primeiro ano.

No que diz respeito aos investimentos iniciais, são na sua maioria baixos, visto que em 75% das Start-Ups os investimentos realizados no primeiro ano de atividade não atingem os 50.000€, e em 40% das Start-Ups os investimentos no período considerado é mesmo inferior a 10.000€, aliás, o valor médio de investimentos é de 62.000€. Nos valores investidos, apenas 31,4% das empresas contemplam a divulgação da sua marca e dos seus serviços, sendo por isso expectável que este seja a percentagem que tem maior sensibilidade com a importância que a função de marketing representa. As campanhas de divulgação da empresa são, em média, responsáveis por 13,6% dos investimentos que ocorrem no primeiro ano de atuação das organizações.

No mesmo sentido, e levando em consideração o reduzido investimento, as expectativas de resultados também não são elevadas na medida em que 58,2% das Start-Ups espera atingir um volume de faturação de 50.000€ ou inferior, no seu primeiro ano de atividade, aliás cerca de 40% coloca como valor de referência os 25.000€ de faturação.

Outra característica generalizada está relacionada com o privilégio de atuação em mercados locais ou próximos à localização da empresa, considerando que quase metades das Start-Ups (46,8%) esperam realizar pelo menos metade da sua faturação numa distância inferior a 25km da sua sede, aliás 21,3% das Start-Ups vai operar exclusivamente no mercado local. Não obstante, 39,2% das Start-Ups espera realizar negócios a nível nacional, ainda que este mercado não venha a representar um elevado nível de faturação para grande parte destas organizações. Apesar de tudo, 30% das Start-Ups tem como objetivo internacionalizar as suas operações nos primeiros três anos. Destas empresas, cerca de 75% espera internacionalizar-se através de trocas comerciais e as restantes através do investimento direto no estrangeiro. Os mercados de internacionalização de preferência são, por ordem decrescente, os países da U.E., dos PALOP e o Brasil. A intenção de internacionalização joga também com as expectativas de faturação, assim, os empreendedores cujo objetivo passa pela internacionalização das operações têm expectativas de faturação superior aqueles cujo objetivo passa pela atuação em exclusivo nos mercados internos.

À data de realização do estudo, 70,9% das Start-Ups nacionais tinha intenção de ter um website, cujo principal objetivo passaria por constituir um instrumento de comunicação de informação sobre a empresa. Apenas 28,2% das empresas com website pretendem recorrer à sua utilização como canal de distribuição, ou seja, existe um foco considerável no comércio eletrónico entre as Start-Ups nacionais. Tal como seria expectável, de entre as diversas organizações cujo objetivo passa pela internacionalização, 86,5% pretende construir um website, na medida em que esta é uma ferramenta capaz de diminuir as barreiras psicológicas existentes entre as diferentes culturas e países, assim como as distâncias físicas entre potenciais mercados e clientes.

As Start-Ups Portuguesas aparentam estar cientes da importância de uma análise prévia dos mercados de atuação. Neste sentido, cerca de 25% das empresas efetuam uma análise de projeto ou um estudo de mercado, mas este valor sobe para 62,7% e 69,8% para análise à concorrência e análise a potenciais clientes, respetivamente.

Curiosamente, os dados deste estudo mostram que apenas 4,8% das Start-Ups são geradas em infraestruturas de acolhimento empresarial, como incubadoras, parques empresariais, parques tecnológicos ou centros de apoio à criação de empresas. As empresas que se localizam nestas infraestruturas procuram especialmente beneficiar dos serviços de apoio que as mesmas disponibilizam. No entanto é importante referir que o estudo remete a 2008 (com dados referentes a 2007) pelo que é expectável que a informação aqui apresentada tenha assistido a algumas alterações, e dessa forma estes 4,8% poderão ter sofrido um aumento, como consequência do crescente fenómeno de geração de *Spin-offs* académicas e de Start-Ups com elevada componente de conhecimento especializado, projetos cuja tendência é a localização nestas mesmas infraestruturas.

Toda esta informação, apesar de se poder apresentar ligeiramente desajustada pelo período de tempo passado desde a sua obtenção até aos dias de hoje, ainda mais pelas alterações ocorridas derivadas da conjuntura económica e consequentes mudanças nos diversos mercados, permite-nos construir o cenário em que se originam e desenvolvem as Start-Ups nacionais, assim como perceber algumas das

características mais comuns e marcantes destas organizações, características essas que poderão influenciar os resultados do estudo a desenvolver.

6 – Objetivos e metodologia do estudo sobre a orientação para o mercado das Start-Ups Portuguesas

6.1 – Objetivos do estudo

Os objetivos do presente estudo prendem-se com a análise situacional da orientação para o mercado das Start-Ups Portuguesas. O objetivo principal passa por perceber qual o seu grau de orientação para o mercado, no entanto a informação a obter permitirá também desenvolver uma análise mais profunda sobre a realidade das Start-Ups nacionais, nomeadamente nas vertentes que incorporam o constructo de orientação para o mercado, tal como este fora anteriormente analisado, e possibilitará ainda a geração de informação complementar sobre as tendências de funcionamento e de comportamento destas organizações, que poderão ser resultado da envolvente em que têm origem e onde operam, assim como das limitações e particularidades características das Start-Ups.

Por outro lado, e tal como é realizado em diversos outros estudos que recaem nesta mesma temática, é também objetivo desta investigação analisar a existência de uma possível relação entre a orientação para o mercado e a performance das Start-Ups Portuguesas, nomeadamente uma possível influência da orientação para o mercado destas organizações em diversas variáveis de análise da performance empresarial.

Sendo assim, o presente estudo poderá contribuir para a resposta a algumas questões de pesquisa, nomeadamente:

- Qual o grau de orientação para o mercado das Start-Ups Portuguesas?
- Quais as características mais comuns na orientação para o mercado das Start-Ups Portuguesas?
- Que relação terá a orientação para o mercado das Start-Ups Portuguesas com a performance destas organizações?

6.2 – Metodologia

A pesquisa realizada é de natureza exploratória, visto que o seu objetivo essencial passa por gerar mais e melhor informação relacionada com a realidade em análise, ainda que apresente também características de uma pesquisa descritiva, na medida em que se procura a obtenção de dados empíricos que nos permitam descrever e caracterizar as Start-Ups nacionais no que se refere à orientação para o mercado das mesmas. Ainda assim, a natureza exploratória prevalecerá sobre a descritiva pois algumas condicionantes do estudo, nomeadamente relacionadas com a metodologia e amostragem, são impeditivas de realização de uma pesquisa definitiva, característica determinante da pesquisa de tipo descritiva. Desta forma, e apesar de se procurar descrever efetivamente a realidade da orientação para o mercado das Start-Ups Portuguesas, pretende-se, com o presente estudo, mais do que definir concretamente o cenário exato de estudo, explorar e gerar informação relevante sobre a realidade em questão sem que a ambição passe por conseguir, necessariamente, resultados de carácter definitivo.

Considerando ainda que se pretende a obtenção de dados para análise matemática e estatística, através do envio de questionários eletrónicos e confidenciais para a amostra de estudo, a abordagem de pesquisa é essencialmente quantitativa.

6.2.1 – Amostragem

O universo de estudo são as Start-Ups Portuguesas, no entanto tendo em conta a dispersão das mesmas pelo território nacional, foi seguida uma estratégia de foco quase exclusivo em centros tecnológicos e de incubação de empresas. Esta decisão visou assegurar que o estudo atingiria o público pretendido, assim como a simplicidade de desenvolvimento da amostra, levando em consideração, para ambos os fatores de escolha, a concentração de Start-Ups nestas localizações.

Tendo em conta tal metodologia, e de acordo com Hill e Hill (2009), o tipo de amostragem é não-casual, ou não probabilística, nomeadamente uma amostra por conveniência, pois a mesma foi desenvolvida levando em consideração a facilidade e acessibilidade dos dados, e não tanto a representatividade do universo de estudo. Isto significa que os resultados da investigação empírica não poderão, com o devido

rigor necessário, ser extrapolados para a totalidade do Universo de estudo, pelo que as conclusões geradas deverão ser restringidas apenas à presente amostra.

O tamanho da amostra foi obtido por via do “caminho do esforço mínimo” (Hill e Hill, 2009: 53), uma abordagem que consiste na obtenção de uma amostra com o maior tamanho possível de acordo com o recursos que estejam à disposição do investigador, pelo que a extensão da amostra está diretamente relacionada com as limitações encontradas. Exemplo destas limitações é o conjunto de dados prévios disponíveis para obtenção da amostra de estudo, isto é, após recolha dos contactos das diversas Start-Ups localizadas nos centros tecnológicos e de incubação de empresas para desenvolvimento da amostra de estudo, apenas foi possível obter dados de 421 organizações, sendo este um valor que estará certamente longe do total do universo de estudo, que corresponde a todas as Start-Ups Portuguesas, até levando em consideração o estudo do IAPMEI (capítulo 5.3) que nos mostra que em 2007 apenas 4,8% das Start-Ups nacionais estavam localizadas em centros de desenvolvimento empresarial.

A recolha de dados teve em consideração a diversidade de centros tecnológicos e incubadoras nacionais, por forma a assegurar também essa diversidade na amostra final. Os dados das 421 Start-Ups foram obtidos através recolha da informação sobre as organizações instaladas em centros de desenvolvimento empresarial espalhadas por Portugal continental e ilhas (Madeira Tecnopolo e Parque Tecnológico dos Açores), com características distintas entre elas, desde incubadoras empresariais sem foco específico (ex.: Feira Park), a parques empresariais centradas em organizações de cariz tecnológico (ex.: Biocante, passando por instalações de promoção de *Spin-Offs* (ex.: Incubadora da UA)

Preencheram o instrumento de estudo 88 Start-Ups das 421 inquiridas, perfazendo uma taxa de resposta de 20,9%, tornando-se esta a amostra efetiva do estudo, amostra esta que, pelas razões já apontadas, não tem condições para ser considerada razoavelmente representativa do universo de estudo.

6.2.2 – Instrumento de estudo

O instrumento de estudo resulta de um ajustamento da escala original MKTOR desenvolvida por Narver e Slater (1990). Este ajustamento manifesta-se essencialmente na tradução da escala e no refinamento da mesma levando em consideração que se destina a Start-Ups, organizações com características específicas.

A utilização da escala original, e não de uma integralmente adaptada, está relacionada com diversos motivos. Antes de mais o facto de a população ser pouco restrita em termos de atividades, impedindo uma adaptação da escala original às atividades em análise, ou até o desenvolvimento de uma escala totalmente adaptada a um determinado sector, como fizeram Lado *et al.* (1998) para medir a orientação para o mercado das empresas Espanholas do mercado de seguros. Outra das razões prende-se com o facto de Narver e Slater (1990) terem apresentado provas consistentes da validade e confiabilidade da escala. Uma última razão prende-se com o facto de este ser um modelo utilizado por diversos investigadores a fim de medir a orientação para o mercado, tal como demonstrado anteriormente.

A escolha específica da MKTOR em detrimento de outras escalas, principalmente da MARKOR deve-se a duas razões. A primeira está relacionada com o tamanho da escala, visto que a MKTOR é um instrumento mais pequeno e por isso mais simples de preencher, aumentando a probabilidade de resposta. A segunda razão está relacionada com a circunstância de, após análise cuidada de ambas as escalas, ter concluído que a MKTOR necessitaria de menos alterações para se adaptar a um contexto de Start-Ups, assim como seria de mais fácil entendimento para os respondentes, levando para tal em consideração que uma grande parte dos mesmos poderá não ter qualquer conhecimento de marketing.

O facto de as Start-Ups apresentarem características únicas, e serem, na sua larga maioria, pequenas e médias empresas com poucos recursos e muitas sem um departamento de marketing identificável, não acarreta qualquer problema pois, como exemplo, Rojsek e Konic (2003) e Durrieu e Hofmeister (2008) focaram o seu estudo

nas pequenas e médias empresas, não encontrando inconvenientes na análise da orientação para o mercado neste tipo de empresas.

Complementariamente, foram incluídas no instrumento de estudo uma série de questões relacionadas com as características das empresas, como o sector de atividade, o tempo de atividade, o número de colaboradores, entre outras, para dessa forma obter informação que permita a realização de uma análise mais profunda e completa da realidade em estudo.

Foram ainda acrescentadas seis questões relacionadas com a performance das Start-Ups estudadas. Tal decisão foi tomada com o intuito de acrescentar valor à análise desenvolvida por via da obtenção de informação que permita estabelecer a existência, ou inexistência, de uma relação entre a orientação para o mercado das Start-Ups Portuguesas e a sua performance. Para tal a opção recaiu sobre um estudo de formato igual ao de Dauda (2010) que por sua vez seguiu o exemplo de Narver e Slater (1990). Estes autores analisaram a performance das organizações através de uma avaliação subjetiva, que recaia sobre a satisfação dos clientes, retenção dos clientes e angariação de novos clientes, e uma avaliação objetiva, que por sua vez analisava as receitas, lucro e crescimento das vendas. Tal como nas questões relacionadas com a orientação para o mercado da MKTOR, estas são construídas segundo uma escala do tipo Likert com 7 pontos, sendo requerida às diversas empresas inquiridas a opinião sobre a sua performance em cada um dos elementos analisados.

Após desenvolvimento do instrumento de estudo, foi realizado um pré-teste do mesmo em 5 Start-Ups, tendo o feedback sido positivo em relação à facilidade das respostas, construção do questionário, pertinência das questões e facilidade de perceção das mesmas. Posteriormente à realização do pré-teste, o instrumento no seu estado final (Anexo IV) foi enviado por via eletrónica, sendo requerido o preenchimento do mesmo pelos gestores das organizações, por forma a obter uma resposta mais fidedigna. De referir ainda que o instrumento de estudo era confidencial.

6.2.2.1 – Análise do instrumento de estudo

O objetivo desta análise passa por determinar qual a fiabilidade e validade do instrumento utilizado para o estudo, nomeadamente a escala de medição da orientação para o mercado, assim como da performance das organizações.

Hill e Hill (2009) apontam diversas formas de estimação da fiabilidade de um instrumento de investigação. Tendo em conta a metodologia de estudo seguida, as opções de estimação da fiabilidade do tipo “estabilidade temporal” e do tipo “versões equivalentes” não são exequíveis. Resta a estimação da fiabilidade interna do tipo “*split-half*”. Utilizando o software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), foi efetuada a técnica de “*split-half*” para estimar a fiabilidade da escala utilizada para a medição da orientação para o mercado e na qual se centra todo o instrumento de investigação, obtendo-se valores positivos (Anexo V). No entanto Hill e Hill (2009) apontam críticas a este método, referindo que a análise do coeficiente alfa, ou *Cronbach alpha*, é um método melhor para avaliar a fiabilidade interna de um instrumento de mensuração. Assim, o *Cronbach alpha* da escala de mensuração da orientação para o mercado apresenta o seguinte valor:

Cronbach's Alpha	N of Items
,843	14

Figura 10: *Cronbach alpha* da MKTOR utilizada.

Levando em consideração que o *Cronbach alpha* da MKTOR utilizada apresenta um valor entre 0,8 e 0,9, podemos considerar que a fiabilidade da escala é boa (Hill e Hill, 2009). Os *Cronbach alpha* das sub-escalas da MKTOR apresentam os seguintes valores (Ver Anexo V):

- Orientação para os clientes: 0,743
- Orientação para os concorrentes: 0,793
- Coordenação interfuncional: 0,622

Desta forma pode-se considerar que, isoladamente, as subescalas de orientação para os clientes e de orientação para os concorrentes apresentam uma fiabilidade

interna razoável, e pela sua vez, a subescala de coordenação interfuncional apresenta uma fiabilidade interna aceitável mas fraca (Hill e Hill, 2009).

Face a todos estes resultados foi realizada uma análise individual de todos os itens da escala MKTOR utilizada por forma a aferir se haveria possibilidade de melhorar a fiabilidade interna da escala total e de cada uma das subescalas. Os resultados (Anexo V) apontam para que a eliminação do 12º item traria uma melhoria residual do *Cronbach alpha*, passando para 0,846. A eliminação faria ainda mais sentido quando se verifica que este item apresenta uma correlação com os restantes itens da escala bastante reduzida (0,350). No entanto, o item mostra-se importante para a fiabilidade interna da subescala de coordenação interfuncional, de tal forma que a sua eliminação colocaria a fiabilidade interna desta subescala em valores considerados inaceitáveis (Anexo V), desta forma, e não obstante a melhoria residual que se obteria na fiabilidade interna da MKTOR pela eliminação do item em causa, a opção recaiu sobre a manutenção do mesmo, na medida em que a sua exclusão tornaria inviável do ponto de vista estatístico qualquer análise considerando isoladamente os dados referentes à dimensão de coordenação interfuncional. Desta forma assume-se a utilização de todos os itens da escala pela pouca significância que teria a eliminação do único item com influência negativa, assim como pela importância que este item terá para possibilitar uma análise estatística mais genérica da orientação para o mercado nas Start-Ups nacionais.

A validade, que deve ser encarada como a medição por parte do instrumento daquilo que seria suposto este medir (Hill e Hill, 2009), pode assumir diversos tipos e ser analisada de diversas formas. No entanto, e tal como fora referido no ponto 4.2 do presente trabalho, a escala MKTOR já foi por diversas vezes utilizada por vários investigadores e académicos, o que, levando em consideração que a escala utilizada é na sua essência uma tradução literal da escala original, e que as alterações feitas não alteram nem o contexto da escala no seu todo, nem de partes desta, me levam a assumir que a validade da escala utilizada para a mensuração da orientação para o mercado das Start-Ups nacionais é confirmada e assegurada por todos os referidos investigadores e académicos que a utilizaram previamente para efetuarem a medição daquilo que é pretendido medir com a escala utilizada no presente estudo, ou seja, a orientação para o mercado.

O mesmo pode ser referido em relação à escala de mensuração da performance das organizações, não obstante esta assumir uma importância inferior para os objetivos do estudo, que, tal como já referido, é utilizada quer por Narver e Slater (1990) e por Dauda (2010) para o mesmo efeito considerado no presente trabalho, pelo que também a validade desta escala é assegurada.

7 – Resultados do estudo

O presente ponto visa a realização de uma exposição e análise completa aos resultados obtidos por via do instrumento de investigação do estudo, pretendendo-se a obtenção de respostas às questões de estudo, assim como o desenvolvimento de evidências empíricas que vão ao encontro dos objetivos de estudo previamente apresentados.

Uma análise às questões iniciais do instrumento de estudo poderá contribuir para a uma melhor perceção das características das Start-Ups nacionais, nomeadamente das empresas respondentes, assim como poderá fornecer informação complementar relevante para a perceção dos dados referentes exclusivamente à orientação para o mercado das mesmas. A totalidade dos dados referentes à análise descritiva desta informação está contida no Anexo VI.

Assim, 86,4% dos respondentes atuam no setor dos serviços, enquanto 9,1% são organizações de cariz essencialmente industrial, e apenas 4,5% atuam no setor do comércio. Estes valores, apesar de estarem em consonância com a realidade do tecido empresarial nacional, podem assumir um desvio considerável face aos valores normais desse mesmo tecido pela condicionante de o inquérito ter sido enviado maioritariamente para Start-Ups estabelecidas em parques tecnológicos e centros de incubação empresarial, espaços cujas características podem ser mais atrativas para empresas de serviços, do que industriais ou de cariz exclusivamente comercial.

No mesmo sentido, a natureza destes espaços poderá ajudar a explicar o porquê de 79,5% dos respondentes serem organizações de base tecnológica. Este valor é especialmente interessante na medida em que boa parte das investigações académicas sobre Start-Ups e empreendedorismo foca-se na vertente tecnológica.

Este número poderá estar também relacionado com o fenómeno das *spin-offs* académicas, Start-Ups geradas em contexto académico e que tendencialmente são de base tecnológica e de conhecimento intensivo. Devido à natureza confidencial do instrumento de estudo utilizado, não é possível verificar se este valor se deve a uma falta de diversidade da amostra, sendo esta constituída essencialmente por Start-Ups localizadas em centros tecnológicos ou de cariz universitário, ou se por outro lado, o valor apresentado corresponde de facto à realidade atual das Start-Ups nacionais.

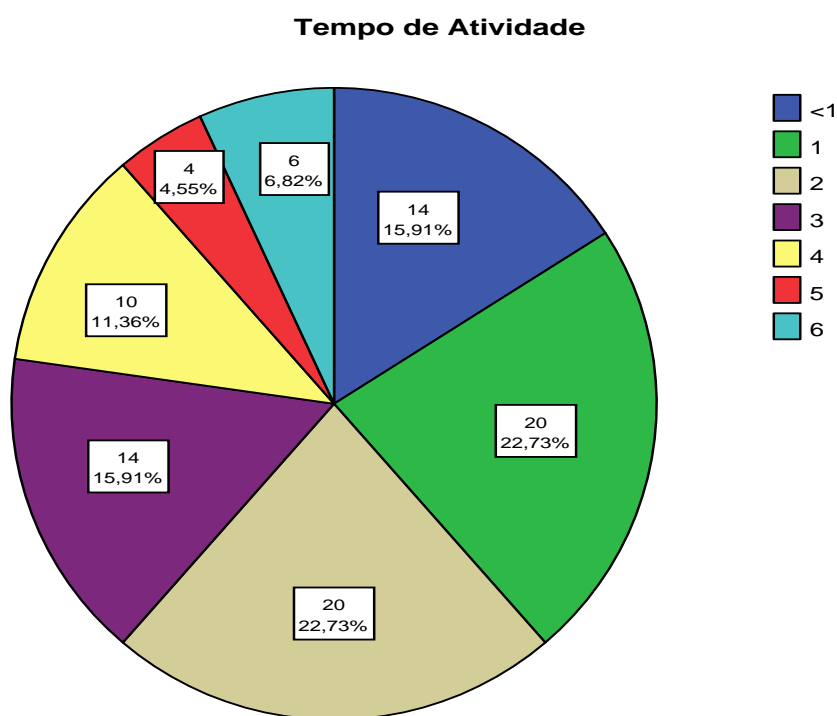


Figura 11: Distribuição de respondentes pela variável “Tempo de Atividade” em frequência e percentagem de resposta

No que diz respeito ao tempo de atividade dos respondentes, 77,28% está no mercado até um máximo de 3 anos, sendo que 45,46% destas Start-Ups conta com 1 a 2 anos de atividade. As organizações com 5 ou 6 anos, períodos onde alguns investigadores deixam de considerar as empresas como Start-Ups, dizem respeito a apenas 11,37% da amostra, como mostra a Figura 11.

Por sua vez, o número de colaboradores assume menos dispersão de valores (Anexo VI), na medida em que 77,3% da amostra diz respeito a organizações com menos de 5 colaboradores, e 90,9% diz respeito a Start-Ups com um máximo de 10

colaboradores, ou seja, 80 das 88 respondentes incluem-se neste grupo. São números expectáveis tendo em consideração as características mais identificáveis das Start-Ups. Estes valores poderão ter especial relevo na análise da coordenação interfuncional como dimensão da orientação para o mercado.

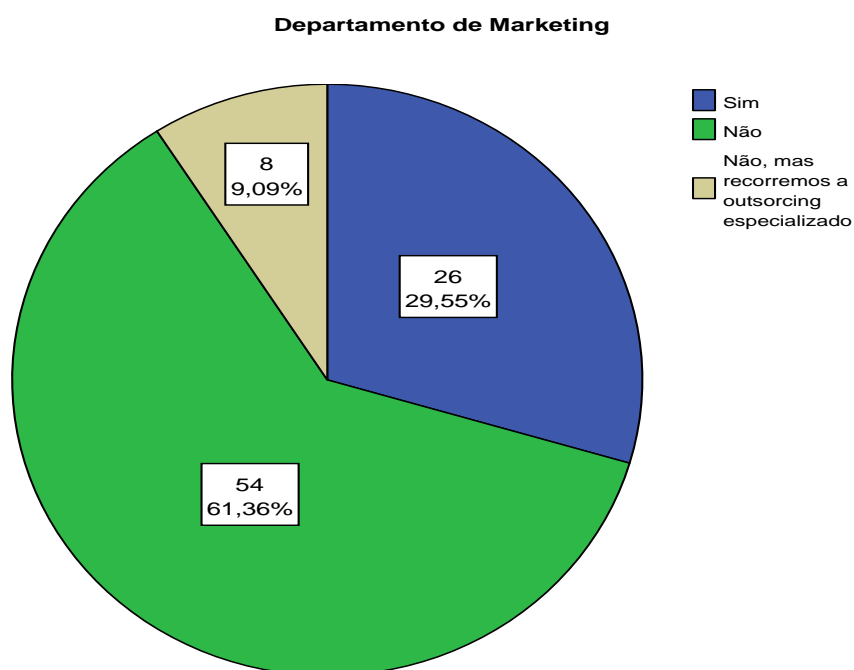


Figura 12:

Distribuição

de respondentes pela variável “Departamento de Marketing” em frequência e percentagem de resposta

Mais de 70% das organizações que integram este estudo não possuem um departamento de marketing identificável, sendo que destas apenas cerca de 9% recorre a *outsourcing* especializado, denotando-se nestas organizações a consciencialização pela importância da função de marketing no sucesso organizacional. Apenas cerca de 30% responde afirmativamente face à existência de um departamento de marketing interno.

Em contrassenso, 56,8% das respondentes afirma possuir pelo menos um colaborador associado à função de marketing. Ainda que poucas organizações possuam mais do que 1 elemento associado à função de marketing (11,4%) e que destas apenas 4,6% possua 3 ou mais elementos, 45,5% tem pelo menos um colaborador responsável pela função de marketing, o que analisado isoladamente poderia entrar em conflito com as respostas referentes à existência de um

departamento de marketing ativo, no entanto, uma outra questão poderá explicar as disparidades de resultados entre as duas variáveis anterior, nomeadamente a responsabilidade do(s) gestor(es) na função de marketing.



Figura 13: Distribuição de respondentes pela variável “Responsabilidade dos Gestores na Função de Marketing” em frequência e percentagem de resposta

Estes dados vão ao encontro do que fora anteriormente debatido relativamente à importância dos gestores, geralmente fundadores, para as Start-Ups, pois devido à dimensão reduzida e baixo número de colaboradores, os gestores têm de assumir a responsabilidade por funções essenciais nestas organizações. Estes valores podem também justificar o contrassenso existente nas respostas dadas às questões referentes à existência de um departamento de marketing ativo e ao número de colaboradores responsáveis pela função de marketing.

Apesar de tudo, a análise cruzada das respostas alerta para a dificuldade de estabelecer relações entre algumas variáveis, por exemplo, a totalidade das organizações que afirmam recorrer ao *outsourcing* especializado, afirmam também que os gestores são os responsáveis pela função de marketing. A verdade é que uma análise cruzada de dados (Anexo VI) permite verificar a extensão do papel dos gestores na função de marketing nas Start-Ups, na medida em que mesmo em organizações com 2 ou 3 colaboradores de marketing os gestores assumem-se responsáveis pela função de marketing. Apenas 4,5%, ou seja, 4 respondentes, não

possui departamento de marketing, colaboradores associados a esta função e os gestores não se assumem como responsáveis pela mesma. Será então esta a percentagem de participantes no estudo sem qualquer sensibilidade para a importância do marketing.

Após a avaliação de algumas características relevantes das Start-Ups que integram o estudo, segue-se a análise da escala de mensuração da orientação para o mercado aplicada.

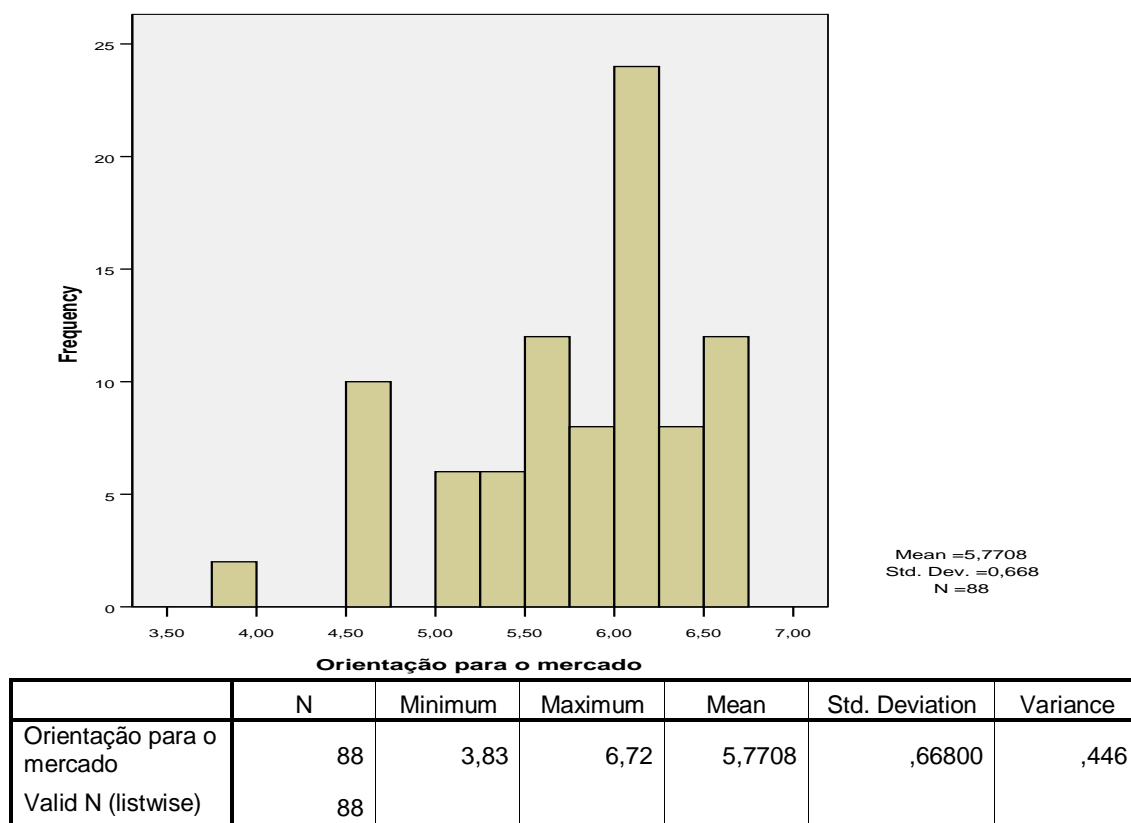


Figura 14: Histograma e estatística descritiva dos resultados totais da MKTOR

Os resultados transcritos são obtidos via SPSS pela média aritmética das três dimensões que compõem a escala MKTOR de Narver e Slater (1990) e apontam para um cenário positivo relativamente ao grau de orientação para o mercado das Start-Ups nacionais. Atendendo à escala utilizada, cujos valores iam de 1 a 7, o valor apresentado situa-se entre o 5 e o 6, estando mais perto deste último, pelo que é possível considerar que o grau de orientação para o mercado das organizações que integram este estudo é, em termos médios, bom. E ainda que os resultados variem de negativos (3,83) a bastante positivos (6,72), o desvio padrão e a variância assumem valores aceitáveis. O histograma permite ainda verificar que apenas um

número muito reduzido de respondentes apresenta um grau de orientação para o mercado negativo e poucos são os que, apresentando valores positivos, possuem um grau de orientação para o mercado baixo, sendo que aliás, a maior frequência de valores situa-se no intervalo de médias entre 6 e 6,25.

Identificado que está o grau de orientação para o mercado em termos gerais, interessa perceber em que medida atuam as diversas dimensões do modelo de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990).

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Orientação para os clientes	88	4,00	7,00	5,9659	,74671	,558
Orientação para os concorrentes	88	2,00	7,00	5,1534	1,04664	1,095
Coordenação Interfuncional	88	4,50	7,00	6,1932	,66277	,439
Valid N (listwise)	88					

Figura 15: Estatísticas descritivas dos resultados das diferentes dimensões da MKTOR

Os valores da figura 15 mostram que todas as dimensões assumem valores médios positivos, ainda que uma análise mais profunda seja necessária.

A dimensão de orientação para os clientes apresenta um cenário bastante positivo, com uma média elevada e que aponta para uma compreensão por parte das Start-Ups nacionais da importância que os clientes têm para o seu negócio. Esta dimensão é encarada por grande parte dos investigadores e académicos como a dimensão central do modelo de orientação para o mercado adotado, e como tal os seus resultados assumem especial relevo. A análise ao histograma de resultados (ANEXO VII) revela que a maior frequência de valores ocorre nos intervalos entre 6 e 6,25, assim como 6,50 e 6,75. Apesar destes valores elevados, o desvio padrão e a variância apresentam valores superiores à média geral da MKTOR pelo que a dispersão de valores é também ela superior.

A avaliação isolada dos diversos itens que compõem a dimensão da orientação para os clientes mostra que de facto as Start-Ups participantes no estudo procuram orientar as suas ações para responder às necessidades e interesses dos clientes e objetivamente atuar com vista na satisfação dos mesmos, no entanto é dada menor atenção à mensuração dessa satisfação e ao serviço pós-venda. Aparentemente, e

apesar dos recursos limitados, as Start-Ups nacionais revelam especial preocupação com os clientes procurando-se orientar para as mesmas por forma a conseguir dar uma resposta adequada às suas necessidades e interesses.

Por sua vez a dimensão de orientação para os concorrentes é a que apresenta os valores mais baixos ao nível da média, já os valores do desvio padrão e da variância são superiores, quer aos da MKTOR, quer às das restantes dimensões do modelo. Analisando o histograma (ANEXO VI) verifica-se que de facto a discrepância de resultados é elevada, e que, apesar dos resultados serem positivos na sua generalidade, são bastantes as organizações cuja orientação para os concorrentes é pouco relevante ou até mesmo negativa. Avaliando individualmente os itens desta dimensão, denota-se que estas organizações são pouco orientadas para a discussão interna sobre os seus concorrentes e para a resposta às ações dos mesmos. A pouca experiência, a falta de pessoal especializado em gestão e marketing e os poucos recursos poderão justificar os valores baixos desta dimensão.

Curiosamente, e ao contrário do que seria expetável, a dimensão com melhores resultados é a de coordenação interfuncional. Considerando o reduzido número de colaboradores destas organizações, aliás, os números do presente estudo apontam para isso mesmo, não seria de esperar que os resultados da coordenação interfuncional fossem no seu geral tão positivos, pela baixa apetência para a multiplicidade de departamentos destas organizações. Esta dimensão para além de ter as respostas com valores mais elevadas é aquela cujas medidas de dispersão são inferiores.

Todos os itens da dimensão de coordenação interfuncional apresentam valores bastante positivos, destacando-se a perceção que os gestores das Start-Ups têm face à importância de todos os colaboradores e funções organizacionais para a criação de valor superior para os clientes. Estes resultados, ainda que difíceis de explicar, poderão ter como justificação a mesma razão pela qual não seriam os resultados esperados, isto é, face ao reduzido número de colaboradores, seria inicialmente expectável que a dimensão de coordenação funcional assumisse menos destaque, apresentando valores inferiores às das restantes dimensões, na medida em que por haver um reduzido número de colaboradores não existe uma

multiplicidade de departamentos considerável, e a própria coordenação entre os diversos departamentos não seria a melhor.

No entanto este poderá não ser o melhor prisma para análise da realidade pois, na verdade, o reduzido número de colaboradores que apesar de não incentivar à multiplicidade de departamentos poderá conduzir a um funcionamento mais horizontal de toda a organização, assim como a uma maior proximidade entre colaboradores e consequentemente a uma maior coordenação entre estes, o que por sua vez facilita e promove uma elevada coordenação interfuncional na organização. Uma outra explicação plausível, é que, por terem poucos departamentos, obrigando-os a subcontratarem diversos serviços (contabilidade, marketing, entre outros), a coordenação entre os poucos departamentos internos acaba por ser melhor, pela proximidade e eventual informalidade de relação, do que seria expectável, nomeadamente em comparação com organizações com outras características e de maior dimensão que, por possuírem uma grande diversidade de departamentos internos e pouca subcontratação de serviços, acabam por não conseguir desenvolver um grau de coordenação interfuncional tão elevado, pela formalidade e distância existente na relação entre departamentos e funções da organização.

Definido que está o cenário geral da orientação para o mercado das Start-Ups, interessa perceber que possíveis correlações existem entre as diversas variáveis consideradas no estudo. Neste aspeto dever-se-á ponderar as frequências das respostas, na medida em que em algumas das variáveis analisadas as respostas tiveram bastante concentração em torno de uma opção, como por exemplo a questão relativa ao setor de atividade, onde 76% das respondentes atua nos serviços e apenas 4 das 88 Start-Ups atuam em comércio. Por este motivo a opção recaiu por analisar a existência de possíveis correlações entre as variáveis descritivas das Start-Ups e a orientação para o mercado destas apenas com variáveis cuja dispersão de valores possa gerar alguma correlação com variações na variável de orientação para o mercado.

Desta forma, utilizando-se o SPSS para cálculo do coeficiente de correlação, procurou-se encontrar uma correlação entre as variáveis relacionadas com a base

tecnológica das Start-Ups, o seu tempo de atividade e a existência ou não de um departamento de marketing com a variável principal do estudo, a orientação para o mercado das Start-Ups portuguesas. Hill e Hill (2009) levantam os problemas da não-linearidade e não-normalidade das variáveis como fator de escolha do coeficiente de correlação. Assim, realizando-se primeiramente um estudo da normalidade das variáveis, verifica-se, por via do teste de Shapiro-Wilk, que nenhuma delas segue a distribuição normal, e como tal a escolha recai na utilização do coeficiente de Spearman. Os resultados obtidos via SPSS foram os seguintes (Anexo VIII):

Variáveis em análise	Coeficiente de Spearman
Base tecnológica x Orientação para o mercado	- 0,033
Tempo de atividade x Orientação para o mercado	- 0,423
Departamento de marketing x Orientação para o mercado	- 0,059

Tabela 2: Sumário dos coeficientes de correlação de Spearman para as variáveis descritivas e a variável orientação para o mercado.

Atendendo à classificação de correlação linear de Carla Santos (2007), apenas para valores superiores a 0,5 ou inferiores a -0,5 é que se poderá considerar a existência de uma correlação moderada, sendo que para valores superiores a 0,8 ou inferiores a -0,8 num máximo de 1 e -1, respetivamente, existe uma correlação forte. Atendendo aos valores apresentados torna-se óbvia a inexistência de qualquer correlação entre as variáveis em análise quando essa análise inclui a “Base tecnológica” e o “Departamento de marketing”, ou seja, independentemente da Start-Up ser ou não de base tecnológica e de conhecimento intensivo tal facto não tem qualquer implicação direta na sua orientação para o mercado, e no mesmo sentido a existência ou não de um departamento de marketing não tem influência no grau de orientação para o mercado de um Start-Up, pelo menos de acordo com a amostra em causa.

Por sua vez, o “Tempo de atividade” apresenta um valor que, mesmo sendo superior a -0,5, está perto deste valor de referência e dentro de um intervalo de correlação fraca, o que poderá indicar uma correlação negativa entre as variáveis em questão, ou seja, quando uma sofre uma variação a outra apresenta também uma variação,

mas em sentido contrário. No entanto os resultados obtidos via SPSS mostram que apesar de poder haver uma correlação entre os valores da amostra, esta não é significativa para (Sig.:0,000 em Anexo VIII) a população, pelo que a sua generalização não será suportada por evidência empíricas sólidas, algo que também não seria suportável pelas características da metodologia de amostragem seguida pelo presente estudo.

Tal como referido, as restantes variáveis descritivas das Start-Ups foram ignoradas para efeitos de análise de correlações devido à frequência de respostas, que se centravam em apenas uma ou duas das opções dadas e que assim não seriam capazes de produzir dados para analisar de forma válida a existência de correlações estatísticas.

7.1 – Relação entre a orientação para o mercado e a performance das Start-Ups

Resta por fim verificar a existência ou não de efeitos da orientação para o mercado na performance das Start-Ups. Seguindo a mesma metodologia adotada anteriormente por Narver e Slater (1990) e Dauda (2010), as Start-Ups foram questionadas acerca da sua performance por via de seis itens individuais, dos quais metade eram variáveis subjetivas e a outra metade variáveis objetivas. A média de respostas em relação às variáveis de performance são as seguintes (Anexo IX):

Variáveis Subjetivas	Nível de satisfação dos clientes	6,12
	Nível de retenção de clientes	6,02
	Capacidade de angariação de novos clientes	4,84
Variáveis Objetivas	Nível de receitas da empresa x Orientação para o mercado	4,45
	Lucros da empresa x Orientação para o mercado	4,05
	Crescimento das vendas	4,44

Tabela 3: Média dos resultados das variáveis de performance.

Os valores médios das respostas das variáveis de performance são claramente superiores nas variáveis subjetivas, nomeadamente no nível de satisfação e de retenção de clientes, variáveis que poderão estar relacionadas entre si. Pelo contrário, as variáveis objetivas apresentam valores que se situam no meio da escala, pelo que, apesar de não serem negativos, não devem ser encarados como os desejáveis para as empresas. Esta realidade poderá estar relacionada com o facto de a população de estudo corresponder a Start-Ups, organizações com pouco tempo de atividade e como tal com operações ainda não consolidadas e cujos resultados ainda não atingem os níveis ideais e expectáveis pelos fundadores e gestores das mesmas. Os resultados mais positivos das variáveis de performance subjetivas poderão indiciar um especial cuidado destas organizações em se orientar para a satisfação das necessidades e interesses dos seus clientes.

Tal como aconteceu anteriormente, aplicou-se de novo o teste de Shapiro-Wil para medição da normalidade de variáveis com uma amostra superior a 50, cujos resultados nos dizem que nenhuma das variáveis de performance apresenta uma distribuição normal das respostas, forçando uma vez mais ao uso do coeficiente de Spearman para análise de correlação entre variáveis. Os resultados obtidos via SPSS foram os seguintes (Anexo IX):

	Variáveis em análise	Coeficiente de Spearman
Variáveis Subjetivas	Nível de satisfação dos clientes x Orientação para o mercado	0,256
	Nível de retenção de clientes x Orientação para o mercado	0,356
	Capacidade de angariação de novos clientes x Orientação para o mercado	0,614
Variáveis Objetivas	Nível de receitas da empresa x Orientação para o mercado	0,348
	Lucros da empresa x Orientação para o mercado	0,145
	Crescimento das vendas x Orientação para o mercado	0,131

Tabela 4: Sumário dos coeficientes de correlação de Spearman para as variáveis de performance e o grau de orientação para o mercado.

Adotando de novo a classificação correlação linear de Carla Santos (2007), verificamos que os resultados apontam para uma correlação entre as diversas variáveis de performance e o grau de orientação para o mercado, ainda que esta correlação seja mais forte em algumas variáveis específicas.

As variáveis de performance subjetivas apresentam, todas elas, valores do coeficiente de Spearman que apontam para uma correlação positiva com o grau de orientação para o mercado. O “Nível de satisfação dos clientes” e o “Nível de retenção de clientes” têm coeficientes que se incluem no intervalo de correlação fraca, e a “Capacidade de angariação de novos clientes” têm um coeficiente que lhe confere uma correlação moderada com o grau de orientação para o mercado. No entanto, os resultados do SPSS indicam que estas correlações, apesar de ocorrerem na amostra analisada, poderão não ser significativas para a população.

Por sua vez as variáveis de performance objetivas apresentam, no geral, coeficientes de correlação inferiores, ainda que todos se incluam dentro do intervalo de correlação fraca. O “Nível de receitas” é, de entre estas variáveis consideradas neste grupo, aquela que melhor coeficiente apresenta, sendo que as variáveis “Lucros da empresa” e “Crescimento de vendas” têm coeficientes semelhantes. Ao contrário do que acontecia com as variáveis subjetivas, os resultados obtidos por via do SPSS demonstram que as correlações verificadas para esta amostra serão também significativas para a população em geral, não obstante as correlações em causa apresentarem-se fracas, colocando-se de novo aqui a ressalva de que a metodologia seguida na presente investigação não assegura a representatividade da amostra face à universo de estudo, e como tal a extrapolação de resultados para um contexto para lá da amostra não seria uma decisão correta.

Concluindo, a análise de uma possível correlação entre o grau de orientação e a performance das Start-Ups, nesta amostra específica, não produziu evidências empíricas suficientemente fortes para confirmar a existência da mesma. Não obstante os resultados apontarem para a possibilidade de existência de uma consequência positiva para a performance da adoção de uma orientação para o mercado bem vincada, as correlações são fracas e quando não o são, os dados estatísticos são pouco significativos para a população, pelo que se torna impossível

admitir de forma decisiva e objetiva que a orientação para o mercado influencia positivamente a performance organizativa das Start-Ups, na medida em que não existe suporte de evidências empíricas.

Ainda assim, é de destacar que as variáveis subjetivas, que estão relacionadas com os clientes, à luz da interpretação do coeficiente de correlação, aparentam sofrer, aos olhos dos gestores, melhorias com a adoção de uma orientação para o mercado, podendo as organizações obter dividendos a longo prazo dessa melhoria nas variáveis objetivas. Não deve ainda ser ignorado o facto de que as Start-Ups, pelo seu pouco tempo atuação, terem tendencialmente receitas, lucros e vendas reduzidas, algo que poderá também influenciar as respostas dadas. Não é por isso de excluir que a adoção de uma orientação para o mercado nos primeiros anos de funcionamento das organizações possa conduzir a melhorias no longo prazo na performance das variáveis objetivas consideradas.

8 – Conclusões

As Start-Ups participantes no estudo apresentam características de acordo com o que seria inicialmente expectável e comuns à sua grande maioria. São de reduzida dimensão, tendo por isso poucos colaboradores, atuam principalmente no setor dos serviços e a base tecnológica assume especial importância na sua geração. Poucas destas organizações possuem um departamento de marketing funcional, no entanto a função de marketing não é descurada, sendo que na maioria dos casos, tal como é referido na bibliografia, são os gestores das mesmas que a assumem.

Os resultados mostram um cenário geral positivo no que à orientação para o mercado das Start-Ups portuguesas diz respeito, sendo que uma grande parte das organizações participantes na investigação apresenta um grau de orientação para o mercado bastante elevado. De forma mais específica, as Start-Ups que constituem a amostra analisada destacam-se especialmente nas dimensões de orientação para os clientes e de coordenação interfuncional, o que poderá indicar que, por um lado, estas organizações têm consciência da importância dos clientes e procuram orientar-se para a satisfação dos mesmos e para os servir da melhor forma possível e de acordo com as suas necessidades e interesses, e por outro lado, mostra que a reduzida dimensão das Start-Ups, assim como o reduzido número de colaboradores destas, poderão ser fatores que favorecem a proximidade e coordenação entre colaboradores, podendo a empresa retirar benefícios dessa característica. A dimensão de orientação para os concorrentes apresenta um valor também positivo, mas inferior às dimensões restantes, o que poderá dever-se a diversos fatores, desde os reduzidos recursos das Start-Ups, que torna inviável as respostas constantes às ações dos concorrente, ou a falta de conhecimento sobre o mercado e os diversos intervenientes, fruto da pouca experiência destas organizações.

Apesar de se identificar algumas características mais comuns das Start-Ups nacionais, não se conseguiu gerar evidências empíricas da existência de correlações entre a orientação para o mercado e variáveis de caracterização das Start-Ups, no entanto é importante referir as correntes teóricas, com destaque para Narver e Slater (1990,1994), que apontam para que a orientação para o mercado

seja, não um conjunto de práticas, mas uma cultura organizacional, algo que não é medido pelas variáveis descritivas.

Apesar de os resultados da mensuração da orientação para o mercado das Start-Ups ter sido bastante positivo, a análise da correlação destes resultados com a performance das organizações não foi capaz de provar a existência dessa mesma correlação, algo que alguns autores já tinham experienciado (Rojsek e Konic, 2003; Han, Kim e Srivastava, 1998). As evidências empíricas deste estudo tendem a direcionar-se para a existência de uma correlação fraca entre variáveis de performance e o grau de orientação para o mercado de uma Start-Ups, mas falham essencialmente em serem significativas. Não obstante, os resultados desta análise de correlação não podem ser tomados como definitivos, aliás, tal como os restantes resultados apontados, devido a algumas limitações do estudo relacionadas com a metodologia adotada, tal como fora previamente reportado e identificado. No entanto, estes mesmos resultados podem e devem ser encarados como um ponto de partida para um maior e melhor entendimento do funcionamento da função de marketing e da orientação para o mercado nas Start-Ups nacionais.

9 – Limitações e recomendações

O presente estudo apresenta algumas notórias limitações. Estas prendem-se essencialmente com a metodologia adotada, com o contexto de estudo e com a falta de bases bibliográficas, nomeadamente a realização de investigações prévias relacionadas com orientação para o mercado das Start-Ups.

As principais limitações que devem ser ressalvadas estão relacionadas com a metodologia seguida na investigação. Antes de mais, o autopreenchimento da escala MKTOR e das variáveis de performance poderá conduzir a respostas subjetivas e que apresentem um desvio face à realidade que não pode ser medida com total precisão através de instrumentos e metodologias semelhantes, pois os respondentes poderão estar a responder positivamente a uma variável por “pensarem” que é adequada à realidade, quando na verdade não o é. O envio do instrumento de estudo por e-mail, tal como por correio, não permite ter a certeza de que o mesmo é preenchido por quem de direito, podendo provocar também aí um enviesamento das respostas face à realidade. O recurso à escala MKTOR apesar de acautelar a fiabilidade e validade do instrumento, poderá não ter sido o mais adequado considerando as especificidades da população de estudo. Ainda dentro das limitações relacionadas com a metodologia, está o fato de o estudo, por uma questão de facilidade de acesso às Start-Ups, se concentrar essencialmente em centros tecnológicos e centros de incubação de empresas, no entanto as Start-Ups nacionais não se resumem a estes espaços, sendo que as empresas que se geram nestas áreas possuem também elas características muito específicas e distintivas. O próprio número de respondentes é por si só uma limitação do estudo, principalmente se for considerado o universo de estudo que será bastante superior à amostra analisada, dificultando desta forma a generalização dos resultados. No geral, as técnicas de amostragem adotadas são por si só uma grande limitação, principalmente à extrapolação dos resultados obtidos, pois não conseguem garantir uma representação razoável do universo de estudo considerado previamente.

Por outro lado, algumas limitações estão relacionadas com o contexto do estudo e não tanto com a forma como este foi conduzido. Por exemplo, a análise da performance das Start-Ups é fortemente influenciada pelo pouco tempo de

atividades destas organizações, que por si só é uma condicionante para o desempenho das mesmas. As Start-Ups nacionais, tal como os resultados do estudo demonstram, possuem poucos recursos humanos de marketing, o que poderá também provocar alguma dificuldade na compreensão do instrumento de estudo e influenciar os resultados, ainda que o pré-teste realizado tenha obtido repercussão positiva.

Desta forma as recomendações propostas vão no sentido de ultrapassar as limitações indicadas:

- A medição, quer da orientação para o mercado, quer de variáveis de performance deverá ser acautelada por forma a corresponder com um elevado grau de certeza à realidade existente, pelo que formas alternativas ao autopreenchimento, assim como mais objetivas, devem ser consideradas;
- A escala MKTOR, apesar da sua confiabilidade e validade comprovada, poderá não ser totalmente perfeita para estudos semelhantes. Recomenda-se em investigações posteriores, uma maior adaptação desta, ou de outra escala, ou até mesmo o desenvolvimento de uma escala totalmente pensada para a mensuração da orientação para o mercado das Start-Ups, considerando as suas características;
- Posteriores investigações deverão ter em conta uma maior diversidade na amostra, e como tal, não se focarem quase exclusivamente em Start-Ups geradas em instalações próprias para o efeito, que possuem por natureza condições que atraem um determinado conjunto de organizações, sendo pouco atrativas para outras, afastando-as do estudo no qual devem ser inseridas. Da mesma forma, deve-se promover uma maior participação do universo de estudo, gerando amostras superiores. Aconselha-se assim que, partindo dos resultados e conclusões geradas pela presente investigação, se desenvolvam estudos que adotem uma metodologia diferente por forma a garantir a representatividade da amostra e a possibilidade de extrapolação dos dados, assumindo tal estudo um formato de pesquisa totalmente descritiva.

10 – Referências Bibliográficas

- Abideen, Z. U. and Saleem, S. (2011). 'Examining Market Orientation and its Impact on New-Product Success in Pakistan', *European Journal of Business and Management*, vol. 3, no. 4, Abril, pp. 299-307.
- Alhakimi, W. and Baharun, R. (2009). 'A Synthesis Model of Market Orientation Constructs Toward Building Customer Value: A theoretical perspective', *African Journal of Marketing Management*, vol. 1, no. 2, Maio, pp. 43- 49.
- Asikhia, O. (2011). 'Adjusted Narver and Slater's Market Orientation Concept and Firm Performance in Nigerian Companies', *Global Journal of Management and Business Research*, vol. 11, no. 7, Julho, pp. 55-61.
- Atuahene-Gima, K. (1996) 'Market Orientation and Innovation', *Journal of Business Research*, vol. 35, no. 2, Fevereiro, pp. 93-103.
- Atuahene-Gima, K. and Ko, A. (2001) 'An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation', *Organizations Science*, vol. 12, no. 1, Janeiro-Fevereiro, pp. 54-74.
- Becherer, R. C., Halstead, D. and Haynes, P. (2001). 'Marketing Orientation in SMEs: Effects of the internal environment', *Journal of Research in Marketing Entrepreneurship*, vol. 3, no. 1, Março, pp. 1-17.
- Bhuan, S. N., Menguc, B. and Bell, S. J. (2003) 'Just Entrepreneurial Enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance', *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 1, Maio, pp. 9-17.
- Blomqvist, Kirsimarja (1999), Dissertação: 'Asymetric Partners: Different characteristics and motivation of small and large firms', *Lappeenranta University of Technology*.
- Bodlaj M. and Rojsek, I. (2010). 'The Market Orientation of Slovenia Companies: Two-group comparisons', *Economic and Business Review*, vol. 12, no. 2, Junho, pp. 89-108.

Brady, E. and Johnson, L. W. (2002). 'The Meaning of Market Orientation: How has it been defined?', *Conference Proceedings*, Australian New Zealand Marketing Academy Conference, pp. 2791-2801.

Carr, J. C. and Lopez, T. B. (2007). 'Examining Market Orientation as Both Culture and Conduct: Modeling the relationship between market orientations and employee responses', *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 15, no. 2, Março, pp. 113-125.

Churchill Jr., G. A. (1979). 'A paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs', *Journal of Marketing Research*, vol. 16, no. 1, Fevereiro, pp. 64-73.

Dauda, Y. A. and Akingbade, W. A. (2010). 'Employee's Market Orientation and Business Performance in Nigeria: Analysis of small business enterprises in Lagos State', *International Journal of Marketing Studies*, vol. 2, no. 2, Novembro, pp.134-143.

Day, G. S. (1990). *Market Driven Strategy: Processes for creating value*, New York: The Free Press.

Day, G. S. (1994). 'The Capabilities of Market: Driven organizations', *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 4, Outubro, pp. 37-52.

Day, G. S. (1999a). 'Creating a Market-Driven Organization', *Sloan Management Review*, vol. 41, no.1, Outubro, pp. 11-22.

Day, G. S. (1999b). *The Market Driven Organization – Understanding, attracting, and keeping valuable costumers*, Washington: Free Press.

Day, G. S. (2011). 'Closing the Marketing Capabilities Gap', *Journal of Marketing*, vol. 75, no. 4, Julho, pp. 183-195.

Deng, S. and Dart, J. (1994), 'Measuring Market Orientation: A multi-factor, multi-items approach', *Journal of Marketing Management*, vol. 10, no. 8, pp. 725-742.

Deshpandé R. and Farley, J. U. (1997). 'Measuring Market Orientation Generalization and Synthesis', *Journal of Market-Focused Management*, vol. 2, no. 3, Setembro, pp. 213-232.

Deshpandé R. and Webster Jr., F. E. (1989). 'Organizational culture and marketing: defining the research agenda', *Journal of Marketing*, vol. 53, no. 1, Janeiro, pp. 3-15.

Deshpandé, R. and Farley, J. U. (1996). Working paper: 'Understanding Market Orientation: A prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales', *Marketing Science Institute*.

Deshpandé, R. and Farley, J. U. (1998), 'Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis', *Journal of Market-Focused Management*, vol. 2 no. 3, Setembro, pp. 213-32.

Deshpandé, R. Ed. (1999). *Developing a Market Orientation*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Deshpandé, R., Farley, J. U. and Webster Jr., F. E. (1993). 'Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A quadrad analysis', *Journal of Marketing*, vol. 57, Janeiro, pp. 23-27.

Durrieu, F. and Hofmeister, A. T. (2008). 'Market Orientation of French and Hungarian Small and Medium-Size Wineries', *International Journal of Wine Business Research*, vol. 20, no. 2, pp. 124-137.

Ellis, P. D. (2006). 'Market Orientation and Performance: A meta-analysis and cross-national comparisons', *Journal of Management Studies*, vol. 43, no. 5, Fevereiro, pp. 1089-1107.

Farrel, M. A. and Oczkowski, E. (1997). 'An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian perspective', *Marketing Bulletin*, vol. 8, no. 3, pp. 30-40.

Farrel, M. A. (2000). 'Developing a Market-Oriented Learning Organization', *Australian Journal of Management*, vol. 25, no. 2, Setembro, pp. 201-223.

Gartner, W. B. (1985), 'A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation', *The Academy of Management Review*, vol. 10, no. 4, Outubro, pp. 696-706.

Gauzente, C. (1999). 'Comparing Market Orientation Scales: A content analysis', *Marketing Bulletin*, vol. 10, no. 4, pp. 76-82.

Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S. and Sherry Jr., J. F. (2006), 'Creating a Market Orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation', *Journal of Marketing*, vol. 70, no. 4, Outubro pp. 37-55.

Gelderen, M. V., Frese, M. and Thurik, R. (2000). 'Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups', *Small Business of Economics*, vol. 15, no. 3, Novembro, pp. 165-181.

Gregorio D. D. and Shane, S. (2002). 'Why do Some Universities Generate More Start-Ups than Others', *Research Policy*, vol. 32, no. 2, Fevereiro, pp. 209-227.

Gruber, M. (2002). 'Marketing in New Ventures: Theory and empirical evidence', *Schmalenbach Business Review*, vol. 56, no. 2, Abril, pp. 164-199.

Han, J. K., Kim, N. and Srivastana, R. K. (1998). 'Market Orientation and Company Performance: Is innovation a missing link?', *Journal of Marketing*, vol. 62, no. 4, Outubro, pp. 30-45.

Harris, L. C. (1998), 'Cultural Domination: The key to market-oriented culture?', *European Journal of Marketing*, vol. 32, no. 3/4, pp. 354-73.

Hull, G. T. M. and Ketchen Jr., D. J. (2001). 'Does Market Orientation Matter: A test of the relationship between positional advantage and performance', *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 9, Julho, pp. 899-906.

Hurley, R. F. and Hult, G. T. M. (1998). 'Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An integration and empirical examination', *Journal of Marketing*, vol. 62, no. 3, Julho, pp. 42-54.

Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. (1990). 'Market Orientation: The construct, research propositions, and managerial implications', *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 2, Abril, pp. 1-18.

Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. (1993). 'Market Orientation: Antecedents and consequences', *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 3, Julho, pp. 53-70.

Jaworski, B. J., Kohli, A. K. and Sahay, A. (2000). 'Market Driven Versus Driving Markets', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, no.1, Janeiro, pp. 45-54

Kennedy, K. N., Goolsby, J. R. and Arnould, E. J. (2003), 'Implementing a Customer Orientation: Extension of theory and application', *Journal of Marketing*, vol. 67, no. 4, Outubro, pp. 67-81.

Kohli, A. K., Jaworski, B. and Kumar, A. (1993) 'MARKOR: a measure of market orientation', *Journal of Marketing Research*, vol. 30, no. 4, Novembro, pp. 467-477.

Krica, A. H., Jayachandran, S. and Bearden, W. O. (2005). 'Market Orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance', *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 2, Abril, pp. 24-41.

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. and Leone, R. P. (2011). 'Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing', *Journal of Marketing*, vol. 75, no.1 Janeiro, pp. 1-31.

Lado, N. and Maydeu-Olivares, A. (2001). 'Exploring the Link Between Market Orientation in the European and US Insurance Markets', *International marketing Review*, vol. 18, no. 2, Abril, pp. 130-144.

Lado, N., Maydeu_Olivares, A. and Rivera, J. (1998). 'Measuring Market Orientation in Several Populations: A structural equations approach', *European Journal of Marketing*, vol. 32, no. 1/2, pp. 23-39.

Lado, N., Maydeu-Olivares, A. and Martínez-Martínez, M. A. (1999). 'The Relationship Between Market Orientation and Service Innovation in the Insurance Business', *International Journal of Management*, vol. 16, No. 3, Setembro, pp. 374-385.

Lambin, J. J. (1996). 'The Misunderstanding about Marketing, Today, Marketing is too Important to be Left to Sole Marketing Function: An empirical study in the private insurance sector', *CEMS Business Review*, vol. 1, no. 1/2, pp. 37-56.

Langerak, F. (2001). 'Effects of Market Orientation on the Behaviors of Salespersons and Purchasers, Channel Relationships, and Performance of Manufactures',

International Journal of Research in Marketing, vol. 18, no. 3, Setembro, pp. 221-234.

Lemos, L. M. (2008). Dissertação de Mestrado: 'Desenvolvimento de Spin-Offs Acadêmicos: Estudo a partir do caso da UNICAMP', *Universidade Estadual de Campinas – Instituto de Geociências*.

Macedo, I. M. and Pinho, J. C. (2004). Texto para Discussão: 'Market Orientation in the Non-Profit Sector: A resource dependence perspective', *Universidade da Beira Interior – Departamento de Gestão e Economia*.

Mahmoud, M. A. (2011). 'Market Orientation and Business Performance among SMEs in Ghana', *International Business Research*, vol. 4, no. 1, Janeiro, pp. 241-251.

Malik, M. E. and Naeem, B. (2009). 'Identification of Drivers and Obstacles of Market Orientation among Diversified Industries of Pakistan', *South Asian Studies - A Research Journal of South Asian Studies*, vol. 24, no. 2, Julho-Dezembro, pp. 322-333.

Martinez, L. F. & Ferreira, A. I. (2008). *Análises de Dados com SPSS – Primeiros passos*, Lisboa: Escolar Editora.

Matsuno, K., Mentzer J. T. and Özsomer, A. (2002) 'The Effect of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance', *Journal of Marketing*, vol. 66, no. 3, Julho, pp. 18-32.

Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990). 'The Effect of a Marketing Orientation in a Business Profitability', *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 40, Outubro, pp. 20-35.

Narver, J. C. and Slater, S. F. (1994). 'Market Orientation, Customer, Value, and Superior Performance', *Business Horizons*, vol. 37, no. 2, Março-Abril, pp. 22-28.

Noble, C. H., Sinha, R. K. and Kumar, A. (2002). 'Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A longitudinal assessment of performance implications', *Journal of Marketing*, vol. 66, no. 4, Outubro, pp. 25-39.

Osuagwu, L. (2006), 'Market orientation in Nigerian companies', *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 24, no. 6, pp. 608-631.

Pelham, A. M. (1993), Dissertação de Doutorado: 'Mediating and moderating influences on the relationship between market orientation and performance', *Pennsylvania State University*.

Pelham, A. M. (2000), 'Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Size Manufacturing Firms', *Journal of Small Business Management*, vol. 38, no. 1, Janeiro, pp. 48-67.

Pelham, A. M. and Wilson, D. T. (1996), 'A Longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small firm performance', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, no. 1, Dezembro, pp. 27-43.

Powers, J. B. and McDougall, P. (2005). 'Policy orientation effects on performance with licensing to start-ups and small companies', *Research Policy*, vol. 34, no. 7, Setembro, pp. 1028-1042.

Raaij, E. M. and Stoelhorst, J. W. (2008). 'The Implementation of a Market Orientation: A review and integration of the contributions to date', *European Journal of Marketing*, vol. 42, no. 11/12, pp. 1265-1293.

Racolta-Paina, N. D. and Mone, S. D. (2009) 'Start-Up Marketing: How to became a player on the B2B services market in Romania', *Management & Marketing*, vol. 4, no. 2, pp. 63-78.

Raz, O. and Gloor, P. A. (2007). 'Size Really Matter: New insights for star-ups' survival', *Management Science*, vol. 53, no. 2, Fevereiro, pp. 169-177.

Rivera, J. (1995), Doctoral Dissertation: 'L'Orientation Marché: une strategie concurrentielle performante", *Université Catholique de Louvain-Belgium*.

Rojsek, I. and Konic, M. (2003). 'Market Orientation and Business Performance of Small Firms in Slovenia', *Advancing Entrepreneurship and Small Business – The latest research, policy and best practice world wide Belfast*, International Council for Small Business, pp. 1-14.

Ruekert, R. W. (1992), 'Developing a Market Orientation: An organizational strategy perspective', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, no.3, Agosto, pp. 225-45.

Sandvik, I. L. and Sandvik, K. (2003). 'The impact of market orientation on product innovativeness and business performance', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 20, no. 4, Novembro, pp. 355-376.

Santos, C. (2007). *Estatística Descritiva – Manual de auto-aprendizagem*, Lisboa: Edições Sílabo.

Sciascia, S., Naldi, L. and Hunter, E. (2006). 'Market Orientation as Determinant of Entrepreneurship: An empirical investigation on SMEs', *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 2, no.1, pp. 21-38.

Selnes, F., Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. (1996). 'Market Orientation in United States and Scandinavian Companies: A cross-cultural study', *Scandinavian Journal of Management*, vol. 12, no. 2, Fevereiro, pp. 139-157.

Shapiro, B. P. (1988). 'What the hell is Market Oriented', *Harvard Business Review*, vol. 66, Novembro, pp. 119-125.

Siguaw, J. A. and Diamantopoulos, A. (1994). 'The Market Orientation Measure: A reexamination of Narver and Slater's Scale', In Park, C. W. and Smith, D. (ed.) *American Marketing Association Winter Educators' Conference: Marketing theory and applications (Vol. 5)*, Chicago: American Marketing Association.

Siguaw, J. A., Brown, G. and Widing II, R. E. (1993). Dissertação: 'The Influence of the Market Orientation of the Firm on Salesforce Behaviour and Attitudes', *School of Business Discussion Papers*.

Slater, S. F. and Narver, J. C. (1995). 'Market Orientation and the Learning Organization', *Journal of Marketing*, vol. 59, no. 3, Julho, pp. 63-74.

Slater, S. F. and Narver, J. C. (2000). 'The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A balanced replication', *Journal of Business Research*, vol. 48, no. 1, Abril, pp. 69-73.

Thomas, M. (1994). 'Marketing: in chaos or transition?', *European Journal of Marketing*, vol. 28, no. 3, pp. 55-62.

Usiobaifo, A. O. (2010). 'Banks Market Orientation and Performance Relationship in Nigeria', *Journal of Management and Society*, vol. 1, no. 2, Dezembro, pp. 1-8.

Van Bruggen, G. H. and Smidts, A. (1995). 'The Assessment of Market Orientation: Evaluating the measurement instrument as a tool for management', Proceedings from the 24th EMAC Conference, European Marketing Academy, Cergy-Pontoise, pp. 16-19.

Verhees, F. J. H. M. and Meulenbergh, M. T. G. (2004). 'Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation and Performance in Small Firms', *Journal of Small Business Management*, vol. 42, no. 2, Abril, pp. 134-154.

Webster Jr., F. E. (1988). 'The Rediscovery of the Marketing Concept', *Business Horizons*, vol. 31, no. 3, Maio-Junho, pp. 29-39.

Webster Jr., F. E. (1994). *Market-Driven Management*, New York: John Wiley Trade, New York.

Zhang, J. and Duan, Y. (2010). 'Empirical Study on the Impact of Market Orientation and Innovation Orientation on new Product Performance of Chinese Manufacturers', *Nankai Business Review International*, vol. 1, no. 2, Setembro, pp. 214-231.

Zucker, L. G., Darby, M. R. and Brewer, M. B. (1998). 'Intellectual Human Capital and the Birth of US Biotechnology Enterprises', *American Economic Review*, vol. 88, no. 1, Março, pp. 290-305.

Outros Documentos Utilizados:

IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação) (2008). 'Observatório da Criação de Empresas: Resultados do inquérito 2007'.

11 – Anexos

11.1 – Anexo I – MARKOR Original

Intelligence Generation

- 1) In this organization, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.
- 2) In this organization, we do a lot of in-house market research.
- 3) We are slow to detect changes in our customers' product references.
- 4) We survey end users at least once a year to assess the quality of our products and services.
- 5) We are slow to detect fundamental shifts in our industry (eg. competition, technology, regulation).
- 6) We periodically review the likely effect of changes in our business environment (eg. regulation) on customers.

Intelligence Dissemination

- 7) We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.
- 8) Marketing personnel in our organization spend time discussing customers' future needs with other functional departments.
- 9) When something important happens to a major customer of market, the whole department or organization knows about it within a short period.
- 10) Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this organization on a regular basis.
- 11) When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments.

Responsiveness

- 12) It takes us forever to decide how to respond to our competitor's price changes.
- 13) For one reason or another we tend to ignore changes in our customer's product or service needs.
- 14) We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.
- 15) Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.
- 16) If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.
- 17) The activities of the different departments in this business are well coordinated.
- 18) Customer complaints fall on deaf ears in this organization.
- 19) Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion.
- 20) When we find that customers would like us to modify a product or service, the departments involved make concerted efforts to do so.

11.2 – Anexo II – MKTOR original

Costumer Orientation

- 1) Our business objectives are driven by customer satisfaction.
- 2) We monitor our level of commitment and orientation to serving customer's needs.
- 3) Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customer needs.
- 4) Our business strategies are driven by our beliefs about how we can create greater value for customers.
- 5) We measure customer satisfaction systematically and frequently.
- 6) We give close attention to after-sales service.

Competitors Orientation

- 7) Our salespeople share information within our business concerning competitor's strategies.
- 8) We respond to competitive actions that threaten us.
- 9) We target customers and customer groups where we have, or can develop, a competitive advantage.
- 10) The top management team regularly discusses competitors' strengths and strategies.

Interfuncional Coordination

- 11) Our top managers from every function visit our current and prospective customers.
- 12) We communicate information about our successful and unsuccessful customer experiences across all business functions.
- 13) All of our business functions (eg. marketing/sales, manufacturing, R&D, finance/accounting, etc.) are integrated in serving the needs of our target markets.
- 14) All of our managers understand how everyone in our company can contribute to creating customer value.

Adaptado de Farrel e Oczkowski (1997)

11.3 – Anexo III – Culturas Tipo

Modelo de culturas utilizado por Deshpandé, Farley e Webster (1993).

Um Modelo de Tipos de Culturas Organizacionais*

PROCESSOS ORGÂNICOS (flexibilidade, espontaneidade)	
<p>TIPO: Ciã</p> <p>ATRIBUTOS DOMINANTES: coesão, participação, trabalho em equipa, sentido de família</p> <p>ESTILO DO LÍDER: mentor, facilitador, figura parental</p> <p>LIGAÇÃO: lealdade, tradição, coesão interpessoal</p> <p>ÊNFASES ESTRATÉGICOS: rumo ao desenvolvimento dos recursos humanos, compromisso moral</p>	<p>TIPO: Adocracia (Adhocracy)</p> <p>ATRIBUTOS DOMINANTES: empreendedorismo, criatividade, adaptabilidade</p> <p>ESTILO DO LÍDER: empreendedor, inovador, tomador de riscos</p> <p>LIGAÇÃO: empreendedorismo, flexibilidade de risco</p> <p>ÊNFASES ESTRATÉGICOS: rumo à inovação, crescimento, novos recursos</p>
MANUTENÇÃO INTERNA (atividades de suavização, integração)	POSICIONAMENTO EXTERNO (competitividade, diferenciação)
<p>TIPO: Hierarquia</p> <p>ATRIBUTOS DOMINANTES: ordem, regras e regulamentos, uniformidade</p> <p>ESTILO DO LÍDER: coordenador, administrador</p> <p>LIGAÇÃO: regras, política e procedimentos</p> <p>ÊNFASES ESTRATÉGICOS: rumo à estabilidade, previsibilidade, operações suaves</p>	<p>TIPO: Mercado</p> <p>ATRIBUTOS DOMINANTES: competitividade, realização de objetivos</p> <p>ESTILO DO LÍDER: decisivo, orientação para os objetivos</p> <p>LIGAÇÃO: Orientação para o objetivo, produção, competição</p> <p>ÊNFASES ESTRATÉGICOS: rumo à competitividade, vantagem e superioridade do mercado</p>
PROCESSOS MECÂNICOS (controlo, ordem, estabilidade)	

* Adaptado de Cameron e Freeman (1991) e Quinn (1988)

11.4 – Anexo IV – Questionário para estudo

O presente questionário tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento de uma investigação que recai sobre o estudo do nível de orientação para o mercado das Start-Ups Portuguesas e a forma com esta orientação influencia a performance das referidas organizações, no âmbito de uma dissertação de mestrado da Universidade do Minho.

O questionário é confidencial e anónimo, devendo ser preenchido por um gestor da organização, ou um elemento com total conhecimento sobre o funcionamento desta mesma empresa. O seu preenchimento não exigirá mais do que 5 minutos e o seu contributo é bastante importante, quer para a conclusão do referido trabalho, quer para os resultados da investigação.

Agradeço desde já a sua colaboração, imprescindível que é para a realização deste questionário e concretização do referido objetivo.

***Obrigatório**

Sector de Atividade *

Indique o sector de atividade desta empresa.

- ☒ Serviços
- ☐ Comércio
- ☐ Indústria

Base Tecnológica *

Esta empresa é de base tecnológica e de conhecimento intensivo?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Tempo de Atividade *

Indique há quanto tempo esta empresa entrou em atividade.

- ☐ < 1 ano
- ☐ 1 ano
- ☐ 2 anos
- ☐ 3 anos
- ☐ 4 anos
- ☐ 5 anos
- ☐ 6 anos

Número de Colaboradores *

Indique o número de colaboradores que esta empresa possui

- ☐ < 5
- ☐ 5-10
- ☐ 11-15
- ☐ 16-20
- ☐ >20

Departamento de Marketing *

Indique se esta empresa possui um departamento de marketing ativo.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não, mas recorremos a outsourcing especializado

Colaboradores de Marketing *

Indique quantos colaboradores da empresa estão associados à função de marketing.

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ > 3

Responsabilidade do(s) Gestor(es) na Função de Marketing *

Indique se nesta empresa é o(s) gestor(es) quem assume a responsabilidade pela função de marketing.

- ☐ Sim
- ☐ Não

Parte 2**Orientação para o Mercado**

Responda às seguintes questões de acordo com o que é o comportamento mais usual nesta empresa.

Legenda 1 – Discordo integralmente; 2 – Discordo bastante; 3 – Discordo Parcialmente; 4 – Nem concordo nem discordo; 5 – Concordo parcialmente; 6 – Concordo bastante; 7 – Concordo integralmente;

*Obrigatório

1) Os objetivos da nossa organização são orientados para a satisfação dos clientes; *

- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2) Monitorizamos o nível de compromisso da organização e dos colaboradores para com a satisfação das necessidades dos clientes; *

- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3) A nossa vantagem competitiva é baseada na nossa compreensão das necessidades dos clientes; *

- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4) As nossas estratégias de negócio são conduzidas pelas nossas crenças em como criar valor para os clientes; *

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5) A satisfação dos clientes é medida de forma sistemática e frequente; *

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6) Prestamos especial atenção ao serviço pós-venda; *

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7) Os nossos colaboradores partilham informação internamente relacionada com os concorrentes; *

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8) Respondemos às ações da concorrência que nos ameacem; *

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9) O nosso público-alvo é escolhido de acordo com oportunidades relacionadas com as atuais vantagens competitivas da organização, ou com as que esta pode desenvolver; *

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10) Os gestores e responsáveis pelas diversas funções organizacionais discutem regularmente as forças e estratégias dos concorrentes; *

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

11) Os nossos gestores e responsáveis por diversas funções da organização visitam os atuais e potenciais clientes; *

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12) A informação sobre as experiências de sucesso e de insucesso com os clientes é partilhada por toda a organização; *

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13) Todas as funções da organização estão integradas na satisfação das necessidades dos nossos mercados-alvo; *

1 2 3 4 5 6 7

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

14) Os gestores compreendem que todos os colaboradores e funções da organização podem contribuir para a criação de valor para os clientes; *

1 2 3 4 5 6 7

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Parte 3

Performance da Organização

Responda às seguintes questões de acordo com a evolução da performance da empresa ao nível das variáveis apresentadas.

Legenda 1 – Muito mau; 2 – Mau; 3 – Um pouco mau; 4 – Nem mau nem bom; 5 – Razoável; 6 – Bom; 7 – Excelente;

Nível de satisfação dos clientes

1 2 3 4 5 6 7

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Nível de retenção de clientes

1 2 3 4 5 6 7

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Capacidade de angariação de novos clientes

1 2 3 4 5 6 7

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Nível de receitas da empresa

1 2 3 4 5 6 7

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Lucros da empresa

1 2 3 4 5 6 7

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Crescimento das vendas

1 2 3 4 5 6 7

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

11. 5 – Anexo V – Análise da fiabilidade do instrumento

Consistência Interna do tipo *Split-Half* da escala de mensuração da orientação para o mercado

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,708
		N of Items	7(a)
	Part 2	Value	,773
		N of Items	7(b)
	Total N of Items		14
Correlation Between Forms			,686
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,814
	Unequal Length		,814
Guttman Split-Half Coefficient			,814

Cronbach Alpha da subescala de orientação para os clientes

Cronbach's Alpha	N of Items
,743	6

Cronbach Alpha da subescala de orientação para os concorrentes

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	4

Cronbach Alpha da subescala de coordenação interfuncional

Cronbach's Alpha	N of Items
,622	4

Análise da contribuição individual dos itens para a fiabilidade interna do instrumento e da correlação entre si.

	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Os objetivos da nossa organização são orientados para a satisfação dos clientes	,645	,835
Monitorizamos o nível de compromisso da organização e dos colaboradores para com a satisfação das necessidades dos clientes	,710	,830
A nossa vantagem competitiva é baseada na nossa compreensão das necessidades dos clientes	,787	,832
As nossas estratégias de negócio são conduzidas pelas nossas crenças em como criar valor para os clientes	,562	,835

A satisfação dos clientes é medida de forma sistemática e frequente	,584	,837
Prestamos especial atenção ao serviço pós-venda	,514	,836
Os nossos colaboradores partilham informação internamente relacionada com os concorrentes;	,511	,840
Respondemos às ações da concorrência que nos ameacem	,691	,834
O nosso público-alvo é escolhido de acordo com oportunidades relacionadas com as atuais vantagens competitivas da organização, ou com as que esta pode desenvolver	,674	,830
Os gestores e responsáveis pelas diversas funções organizacionais discutem regularmente as forças e estratégias dos concorrentes	,730	,827
Os nossos gestores e responsáveis por diversas funções da organização visitam os atuais e potenciais clientes	,556	,829
A informação sobre as experiências de sucesso e de insucesso com os clientes é partilhada por toda a organização	,350	,846
Todas as funções da organização estão integradas na satisfação das necessidades dos nossos mercados-alvo	,751	,817
Os gestores compreendem que todos os colaboradores e funções da organização podem contribuir para a criação de valor para os clientes	,531	,835

Análise da contribuição individual dos itens para a fiabilidade interna da subescala coordenação interfuncional

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Os nossos gestores e responsáveis por diversas funções da organização visitam os atuais e potenciais clientes	,578
A informação sobre as experiências de sucesso e de insucesso com os clientes é partilhada por toda a organização	,581
Todas as funções da organização estão integradas na satisfação das necessidades dos nossos mercados-alvo	,500
Os gestores compreendem que todos os colaboradores e funções da organização podem contribuir para a criação de valor para os clientes	,545

11.6 – Anexo VI – Análise descritiva dos resultados

Setor de Atividade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Serviços	76	86,4	86,4	86,4
	Comércio	4	4,5	4,5	90,9
	Indústria	8	9,1	9,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Base tecnológica

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	70	79,5	79,5	79,5
	Não	18	20,5	20,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Tempo de Atividade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<1	14	15,9	15,9	15,9
	1	20	22,7	22,7	38,6
	2	20	22,7	22,7	61,4
	3	14	15,9	15,9	77,3
	4	10	11,4	11,4	88,6
	5	4	4,5	4,5	93,2
	6	6	6,8	6,8	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Número de Colaboradores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5	68	77,3	77,3	77,3
	5 -10	12	13,6	13,6	90,9
	11 -15	4	4,5	4,5	95,5
	16 - 20	2	2,3	2,3	97,7
	> 20	2	2,3	2,3	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Departamento de Marketing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	26	29,5	29,5	29,5
	Não	54	61,4	61,4	90,9
	Não, mas recorreremos a outsourcing especializado	8	9,1	9,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Colaboradores de Marketing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	38	43,2	43,2	43,2
	1	40	45,5	45,5	88,6
	2	6	6,8	6,8	95,5
	3	2	2,3	2,3	97,7
	>3	2	2,3	2,3	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Responsabilidade dos Gestores na Função de Marketing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	76	86,4	86,4	86,4
	Não	12	13,6	13,6	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Responsabilidade dos Gestores na Função de Marketing * Departamento de Marketing Crosstabulation

		Departamento de Marketing			
		Sim	Não	Não, mas recorremos ao outsourcing especializado	Total
Responsabilidade dos Gestores na Função de Marketing	Sim	18	50	8	76
	Não	8	4	0	12
Total		26	54	8	88

Responsabilidade dos Gestores na Função de Marketing * Colaboradores de Marketing Crosstabulation

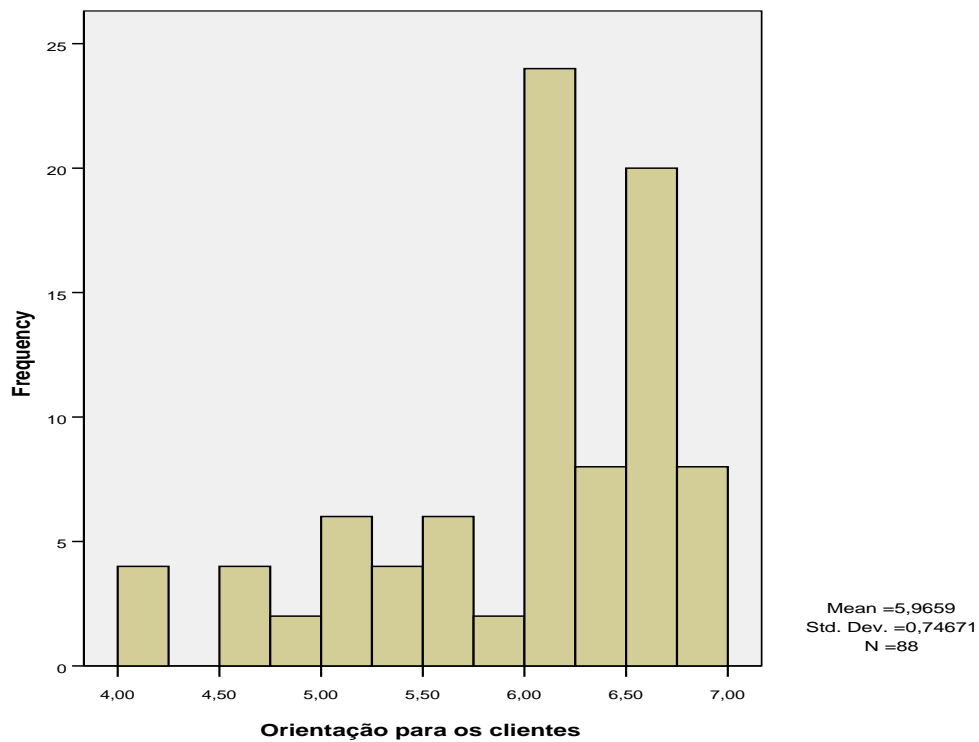
		Colaboradores de Marketing					
		0	1	2	3	> 3	Total
Responsabilidade dos Gestores na Função de Marketing	Sim	34	34	6	2	0	76
	Não	4	6	0	0	2	12
Total		38	40	6	2	2	88

11.7 – Anexo VII – Resultados da mensuração da orientação para o mercado nas Start-Ups

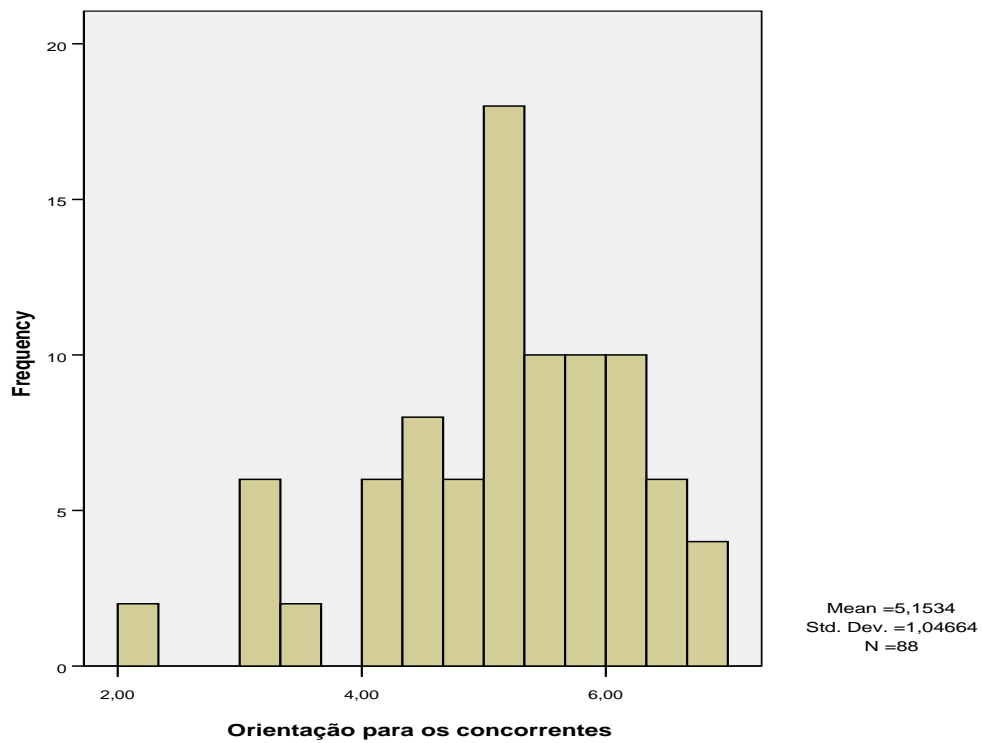
Estatística descritiva de todas as variáveis isoladas da MKTOR

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Os objetivos da nossa organização são orientados para a satisfação dos clientes	88	5	7	6,57	,691	,478
Monitorizamos o nível de compromisso da organização e dos colaboradores para com a satisfação das necessidades dos clientes	88	3	7	6,00	1,114	1,241
A nossa vantagem competitiva é baseada na nossa compreensão das necessidades dos clientes	88	4	7	6,36	,860	,740
As nossas estratégias de negócio são conduzidas pelas nossas crenças em como criar valor para os clientes	88	4	7	6,00	1,050	1,103
A satisfação dos clientes é medida de forma sistemática e frequente	88	1	7	5,23	1,631	2,660
Prestamos especial atenção ao serviço pós-venda	88	1	7	5,64	1,196	1,429
Os nossos colaboradores partilham informação internamente relacionada com os concorrentes;	88	1	7	5,07	1,567	2,455
Respondemos às ações da concorrência que nos ameacem	88	1	7	4,68	1,369	1,875
O nosso público-alvo é escolhido de acordo com oportunidades relacionadas com as atuais vantagens competitivas da organização, ou com as que esta pode desenvolver	88	3	7	5,55	1,060	1,124
Os gestores e responsáveis pelas diversas funções organizacionais discutem regularmente as forças e estratégias dos concorrentes	88	2	7	5,32	1,282	1,645
Os nossos gestores e responsáveis por diversas funções da organização visitam os atuais e potenciais clientes	88	3	7	6,00	1,006	1,011
A informação sobre as experiências de sucesso e de insucesso com os clientes é partilhada por toda a organização	88	3	7	6,16	1,004	1,009
Todas as funções da organização estão integradas na satisfação das necessidades dos nossos mercados-alvo	88	2	7	5,98	1,104	1,218
Os gestores compreendem que todos os colaboradores e funções da organização podem contribuir para a criação de valor para os clientes	88	4	7	6,64	,714	,510
Valid N (listwise)	88					

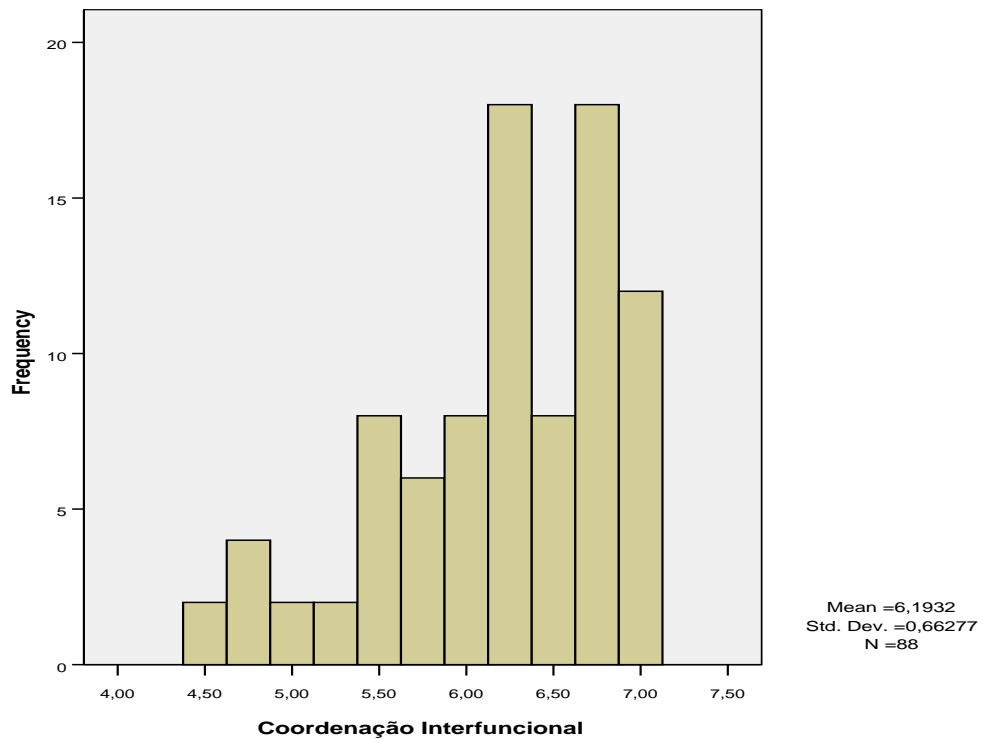
Histograma de resultados da dimensão “Orientação para os clientes”



Histograma de resultados da dimensão “Orientação para os concorrentes”



Histograma de resultados da dimensão “Coordenação interfuncional



11.8 – Anexo VIII – Análise de correlações entre variáveis de caracterização e a orientação para o mercado

Testes de normalidade das variáveis de caracterização

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Tempo de Atividade	,172	88	,000	,915	88	,000
Departamento de Marketing	,340	88	,000	,752	88	,000
Base tecnológica	,488	88	,000	,495	88	,000
Orientação para o mercado	,155	88	,000	,921	88	,000

Correlação entre a variável “Base tecnológica” e o grau de orientação para o mercado.

			Orientação para o mercado	Base tecnológica
Spearman's rho	Orientação para o mercado	Correlation Coefficient	1,000	-,033
		Sig. (2-tailed)	.	,758
		N	88	88
	Base tecnológica	Correlation Coefficient	-,033	1,000
		Sig. (2-tailed)	,758	.
		N	88	88

Correlação entre a variável “Tempo de Atividade” e o grau de orientação para o mercado.

			Orientação para o mercado	Tempo de Atividade
Spearman's rho	Orientação para o mercado	Correlation Coefficient	1,000	-,423(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	88	88
	Tempo de Atividade	Correlation Coefficient	-,423(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	88	88

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlação entre a variável “Departamento de Marketing” e o grau de orientação para o mercado.

			Orientação para o mercado	Departamento de Marketing
Spearman's rho	Orientação para o mercado	Correlation Coefficient	1,000	-,059
		Sig. (2-tailed)	.	,587
		N	88	88
	Departamento de Marketing	Correlation Coefficient	-,059	1,000
		Sig. (2-tailed)	,587	.
		N	88	88

11.9 – Anexo IX – Análise de correlações entre as variáveis de performance a orientação para o mercado

Testes de normalidade das variáveis de performance

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Nível de satisfação dos clientes	,298	84	,000	,778	84	,000
Nível de retenção de clientes	,301	84	,000	,785	84	,000
Capacidade de angariação de novos clientes	,215	84	,000	,919	84	,000
Nível de receitas da empresa	,187	84	,000	,913	84	,000
Lucros da empresa	,200	84	,000	,912	84	,000
Crescimento das vendas	,182	84	,000	,915	84	,000

Correlação entre a variável “Nível de satisfação dos clientes” e o grau de orientação para o mercado.

			Orientação para o mercado	Nível de satisfação dos clientes
Spearman's rho	Orientação para o mercado	Correlation Coefficient	1,000	,256(*)
		Sig. (2-tailed)	.	,017
		N	88	86
	Nível de satisfação dos clientes	Correlation Coefficient	,256(*)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,017	.
		N	86	86

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlação entre a variável “Nível de retenção dos clientes” e o grau de orientação para o mercado.

			Orientação para o mercado	Nível de retenção de clientes
Spearman's rho	Orientação para o mercado	Correlation Coefficient	1,000	,356(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	88	86
	Nível de retenção de clientes	Correlation Coefficient	,356(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	86	86

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlação entre a variável “Capacidade de angariação de novos clientes” e o grau de orientação para o mercado.

			Orientação para o mercado	Capacidade de angariação de novos clientes
Spearman's rho	Orientação para o mercado	Correlation Coefficient	1,000	,614(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	88	86
	Capacidade de angariação de novos clientes	Correlation Coefficient	,614(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	86	86

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlação entre a variável “Nível de receitas da empresa” e o grau de orientação para o mercado.

			Orientação para o mercado	Nível de receitas da empresa
Spearman's rho	Orientação para o mercado	Correlation Coefficient	1,000	,348(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	88	84
	Nível de receitas da empresa	Correlation Coefficient	,348(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	84	84

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlação entre a variável “Lucros da empresa” e o grau de orientação para o mercado.

			Orientação para o mercado	Lucros da empresa
Spearman's rho	Orientação para o mercado	Correlation Coefficient	1,000	,145
		Sig. (2-tailed)	.	,182
		N	88	86
	Lucros da empresa	Correlation Coefficient	,145	1,000
		Sig. (2-tailed)	,182	.
		N	86	86

Correlação entre a variável “Crescimento das vendas” e o grau de orientação para o mercado.

			Orientação para o mercado	Crescimento das vendas
Spearman's rho	Orientação para o mercado	Correlation Coefficient	1,000	,131
		Sig. (2-tailed)	.	,228
		N	88	86
	Crescimento das vendas	Correlation Coefficient	,131	1,000
		Sig. (2-tailed)	,228	.
		N	86	86